نموذج ترخيص

أنا الطالب : منى فريح التميمي أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

أثر المعرفة في جودة القرارات الإدارية
في القطاع العام في الأردن : دراسة تحليلية

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: منى فريح التميمي

التوقيع:

التاريخ: ١٣ / ١ / ٢٠١٣

أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام في الأردن:

دراسة تحليلية

إعداد

منى فريح التميمي

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الادارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الاردنية

كانون الثاني، 2013

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان (**أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطـاع العام في الأردن: دراسة تحليلية**) وأجيزت بتاريخ 2012/12/26.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي أستاذ – الإدارة العامة	– رئيسا	....
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة يوسف أستاذ – الإدارة العامة	– عضوا	....
الأستاذ الدكتور فريد توفيق نصيرات أستاذ – إدارة أعمال	– عضوا	....
الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي أستاذ مشارك – الإدارة العامة من خارج الجامعة	– عضوا	....

الإهداء

إلـــى والدة ملائكية..

ووالــد عصامـــــي..

أهـدي هذا الجهـــد..

الشكر والتقدير

كل الحمد والشكر عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا البحث، ومن ثم أتقدم بعظيم شكري وامتناني لمربي فاضل وفكر نير لن أنساه ما حييت الأستاذ الدكتور موسى اللوزي الـذي تفـضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، حيث لم يتوانى يوماً عن تقديم توجيهه وإرشاده وملاحظاتـه القيمة لي حتى آلت هذه الدراسة إلى ماهي عليه.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعـضاء لجنـة المناقـشة الـذين تفـضلوا مشكورين بمناقشة هذه الرسالة، وأشكر الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة اعترافاً مني بجميلهم، وكل من أسهم برأيه، وتوجيهه، وتشجيعه لي، فلهم مني كل الشكر وجزاهم ا عني كل الخير.

.. وا ولي التوفيق

الباحثة :
منى فريح التميمي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام في الأردن : دراسة تحليلية

إعداد

منى فريح التميمي

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة (الضمنية، الصريحة، التكنولوجية، الضحلة، العميقة) على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام في الاردن، والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافيه والوظيفية نحو العلاقة بين المعرفة وجودة القرارات الإدارية في القطاع العام في المملكة الاردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم بناء استبانة وتم توزيعها على عينة مكونة من (300) فرد، ما بين المدراء ونوابهم ورؤساء الاقسام في (5) وزارات حكومية، استُرد منها (289) استبانة وبعد التدقيق تم استبعاد 11 استبانة لعدم صلاحيتها لإجراء البحث، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات التي تم تفريغها (277) استبانة. وقد استُخدمت الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو:

1. وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعرفة الصريحة، الضمنية، التكنولوجية و العميقة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام في الاردن.
2. عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعرفة الضحلة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام في الاردن.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها أنه:

1. نوصي إدارات القطاع العام الاردني التطلع لكل مافيه دعم لنجاح إدارة المعرفة.
2. تفعيل عامل المشاركة الذي يعتبر من أهم عوامل نجاح المعرفة الضمنية.
3. تطوير أنظمة معلومات متكاملة ومتطورة في كافة الوزارت الأردنية لأن كل قرار مهما كان نوعه يعتمد على نظام متكامل للمعلومات.

الفصل الاول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

الفصل الاول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

1-1 المقدمة:

لقد أصبح بناء مجتمع المعرفة من أولويات الحكومات في دول العالم، وباتت الأسس المعرفية المرتكز الأساس الذي تقوم عليه جميع الخطط التنموية المستقبلية، حيث أن تشييد بناء المجتمع المعرفي يعتمد على القدرة في مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، الذي بدوره يسهم في توجيه النشاطات إلى التعامل مع قضايا المجتمع والارتقاء بالإنسان وإمكاناته الاجتماعية.

إن المعرفة ستظل الموضوع الأكثر أهمية وهذا ما أكده العالم الإداري بيتر دركر حيث أن الأهمية الكبرى يكمن في زيادة إنتاجية العامل المعرفي، فبينما كان التركيز والاهتمام في القرن الماضي ينصب على آلة الإنتاج، أصبح في الوقت الحالي يتمحور حول عامل المعرفة، ذلك أن أهم مسئوليات إدارة المعرفة هو استثمار رأس المال الفكري وتوظيف هذه المعرفة بكافة أنماطها لصالح اتخاذ القرارات، وذلك لما للقرارات الإدارية من أهمية ودور فاعل بالنسبة للأفراد والمنظمات الإدارية والدول، حيث أن اتخاذ القرار الكفؤ هو حجر الأساس لنجاح العملية الإدراية، فنجد ان المنظمات في وقتنا الحاضر تواجه العديد من التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، واصبحت هذه التغيرات تشكل تحديا حقيقيا يتحتم على المنظمات مواجهته بأكثر الطرق فعالية، ولعل من بين تلك الطرق عملية صنع القرار داخل المنظمة. ولكي تقود القرارات الى القضاء على التحديات وجب السعي الى صنع قرارات تتميز بالجودة والفعالية، أي أن يكون القرار يخص مشكلة بعينها ويكون موصوف بدقة مع كونه قابل للتطبيق على أرض الواقع. ولهذا فانه ومع اتساع حجم التحديات نجد ان القرار بمفهومه العام واسع جدا ويدخل في جميع مناحي حياة الفرد، ان كان على مستوى الحياة الاسرية للفرد والحياة العلمية والعملية وعلاقاته الاجتماعية وهكذا . ومما لاشك فيه بأن المعرفة تعتبر مورد ثمين، إلا أن هذا المورد الاقتصادي المهم يعتبر مورد غير ملموس لذا يصعب قياسه، ويمكن اعتبار مدى جودة اتخاذ القرار مؤشراً لمستوى المعرفة عند صانع القرار، وبناءاً على ما سبق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام في الاردن.

2-1 مشكلة الدراسة :

تتأثر القرارات الإدارية بمدى اتساع وعمق المعرفة على أنواعها لدى متخذ القرار، ذلك أن مستوى المعرفة المكتسبة تؤثر على سلامة القرارات ومناسبتها لواقع حال المنظمة، وللأهمية البالغة للدور الذي تقوم به مؤسسات القطاع العام، وحاجتها للمعرفة لتوجيه قراراتها لصالح تطوير وتحسين البيئة الداخلية وخدمة المجتمع الخارجي، وتسعى هذه الدراسة إلى توضيح أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام في الاردن، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

1- ما مدى الارتباط بين المعرفة وجودة القرارات الإدارية في القطاع العام؟
2- ما أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الاردني؟
3- هل يوجد فروق في اثر المعرفة على جودة القرارات الاداريه تعزى للمتغيرات الديموغرافية للموظفين في القطاع العام؟

3-1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الحكومة والقطاع العام للدولة والمجتمع، ومن كون الإدارة المعاصرة هي إدارة للمعرفة، وحين توظف هذه العملية التراكمية بشكل كفؤ، فإنها تصبح ذات إسهام كبير في اتخاذ قرارات إدارية ذات جودة عالية، كما تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تلقي الضوء على المعرفة وتأثيرها على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام في المملكة الاردنية الهاشمية، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على مفاهيم المعرفة وأنواعها (المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، المعرفة الضحلة، المعرفة التكنولوجية والمعرفة العميقة) .
- تبرز هذه الدراسة أثر المعرفة بأنواعها على جودة القرار الإداري في القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الإسهام في إثراء الأدب الإداري حول كل من المعرفة وجودة القرارات الإدارية والعلاقة بينهما في القطاع الحكومي الأردني.

4-1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- ابراز اهمية المعرفة في الوزارات الحكومية وتحديد المستوى الذي يتمتع به الموظفون من الجودة في صنع القرار الاداري.

2- التعرف على أثر المعرفة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع العام للمملكة الاردنية الهاشمية.

3- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات من شأنها أن تساهم في تفعيل دور اتخاذ القرارات في القطاع العام الاردني.

5-1 فرضيات الدراسة:

بالاعتماد على تساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى H01:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للمعرفة الصريحة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للمعرفة الضحلة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للمعرفة العميقة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للمعرفة التكنولوجية على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

الفرضية الرئيسية الثانية H02:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى للجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى للعمر.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى للمؤهل العلمي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى للمستوى الوظيفي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى للخبرة العملية.

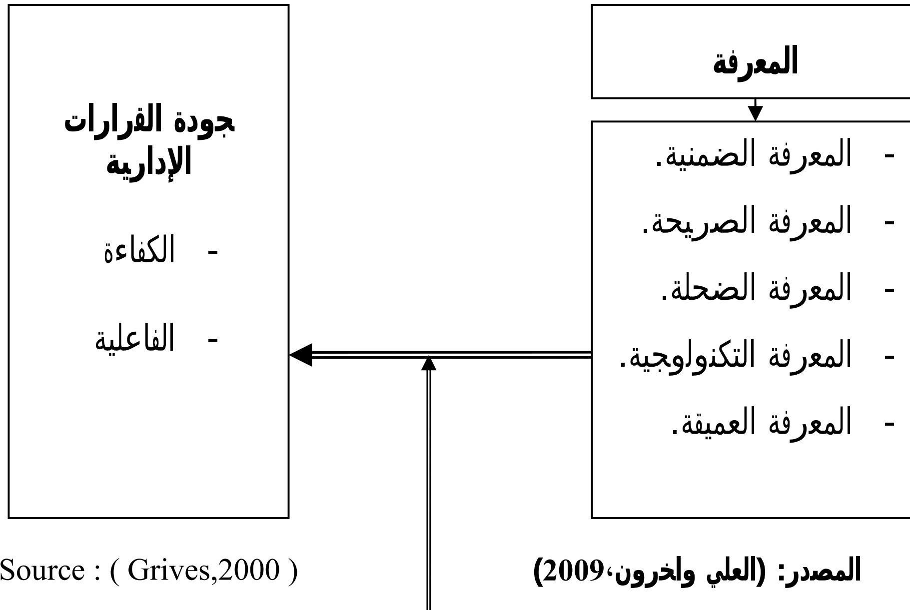
الفرضية الرئيسية الثالثة H03:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على كفاءة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

الفرضية الرئيسية الرابعة H04:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على فاعلية القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

1-6 نموذج الدراسة:



7-1 الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات التي بحثت في إدارة المعرفة ومدى توافرها في مؤسسات القطاع العام والخاص وأثرها التنظيمي في المؤسسة، ومن هذه الدراسات دراسة أبو جزر (2005) التي هدفت إلى بناء مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، بناء على التعرف على واقع إدارة المعرفة وذلك عن طريق تحديد مجالات إدارة المعرفة من الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة ومنها: تحديد المعرفة، وأنواع المعرفة، ووسائل تسهيل المعرفة، وتمثيل المعرفة مشكلات في نقل المعرفة، وتوجيه الاستثمار في رأس المال الفكري، ومعرفة وتقييم موجودات إدارة المعرفة، مراجعة أداء إدارة المعرفة، ومصادر المعرفة وطرق الحصول على المعرفة، والتأكد من صحة المعرفة، وتنظيم المعرفة، ورأس المال الفكري، وعنصر مفهوم إدارة المعرفة، وإيجاد المعرفة، والحصول عليها، واستخدام المعرفة داخل الجامعة الالكترونية، وتكونت عينة الدراسة من (240) فرداً من عمداء الجامعات الرسمية ونوابهم ومساعدي العمداء ورؤساء الأقسام، وتوصلت إلى نتائج أهمها: انخفاض النسب المئوية لإدراك المعرفة، وتوجه الاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات الرسمية الأردنية باتجاه البحث بالدرجة الأولى يليها التعليم ثم التطوير وتكنولوجيا المعلومات ويقل توجيه الاستثمار برأس المال الفكري لكل من براءات الاختراعات والابتكارات.

وهدفت دراسة حجازي (2005) إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، وأجريت الدراسة في (21) منظمة أردنية وبلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل (385) فرداً. وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة تدرك ما هي إدارة المعرفة من حيث مفهومها ودورها وموجوداتها وأهدافها وفوائدها والثقافة المنظمية، وأن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد، والتشارك، والتعلم، وتوصلت إلى أن هذه المنظمات توظف إدارة المعرفة في أعمالها ولكن بدرجة محددة تقريباً، وكان لمتغير الثقافة التنظيمية الأثر الأكبر في توظيف إدارة المعرفة.

أما دراسة أبو النادي (2009) فقد هدفت إلى تقديم قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نماذج مختارة واستناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالموضوع. وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية في العام 2009/2008، ولتحقيق هدف الدراسة تم التعرف على واقع قواعد إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية عن طريق دراسة استطلاعية وزعت على عينة استطلاعية بلغت (400) فرداً،

وبناء على استجاباتهم وعلى النماذج المختارة والأدب النظري، تم بناء قواعد لإدارة المعرفة تحوي إجراءات تقود إلى تحقيقها، وبلغ عددها (62) إجراءا لسبع قواعد شكلت مقياس الدراسة، ومن ثم تم توزيعها على مجموعة أخرى شكلت عينة الدراسة وبلغ عدد أفرادها (593) إدارياً وعضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود ممارسة لأي قواعد لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية، وذلك وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً لمتغيري الجامعة والخبرة ولم تظهر فروقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

وهنا نشير الى ان دراسة (**أبو جزر**) ذكرت بأن وجود المعرفة منخفض نسبيا في الجامعات الرسمية بالنسبة لما ينبغي ان تكون عليه. واتفقت مع الدراسة السابقة دراسة (**أبو النادي**) حيث ذكر فيها انه لا يتم ممارسة أي قواعد لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية، وذلك وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية. وكذلك تم تأييد نتائج الدراستين السابقتين بدراسة (**حجازي**) حيث ذكرت ان المنظمات الاردنية الخاصة والعامة تدرك ماهي ادارة المعرفة بشكل جيد، ولكن توظيف هذه المعرفة يتم بدرجة محدودة.

أما دراسة القطارنة (2006) فقد هدفت إلى تحليل أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وتوصلت الى ان توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، ان أبعاد المعرفة تأتي بالترتيب التالي: استخدام المعرفة ثم اكتساب المعرفة ومن ثم ابتكار المعرفة يليه تنظيم المعرفة وأخيرا توزيع المعرفة. وأكدت الدراسة على الدور الفاعل لإدارة المعرفة في علاقتها مع فاعلية المديرين من خلال الارتباط الايجابي بينهما. أن مستوى فاعلية المديرين من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة، وأن إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، بينما كانت الدرجة متوسطة لإدراك الموظفين لإدارة المعرفة.
في حين هدفت دراسة المجالي (2009) الى التعرف على مدى توافر وظائف ادارة المعرفة واثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها (418) استبانة. وقد تم التوصل الى ان المتوسط العام لابعاد ادارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كان مرتفعاً وان تصورات افراد العينة لابعاد التميز التنظيمي جاءت ايضا بدرجة مرتفعة، وان هنالك اثرا لابعاد ادارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (ابتكارالمعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في

التميز التنظيمي. أما دراسة الخشالي (2009) فقد هدفت الى التعرف على مدى تأثير ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية. وقد تم اعتماد ثلاثة عناصر لقياس متغير ادارة المعرفة والذي يمثل المتغير المستقل، وهي: امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة. فيما تم قياس المتغير التابع عن طريقين هما: الاداء المقارن والاداء الداخلي. وخلصت الدراسة لوجود الاثر المعنوي لادارة المعرفة على الاداء التنظيمي. وبينت هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العناصر المكونة لادارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة). وجود تاثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الاداء المقارن، فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها تاثير معنوي في الاداء الداخلي. وتجدر الاشارة هنا ان معظم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء التنظيمي؛ قد خلصت الى نتيجة وجود علاقة بين هذين المتغيرين. وقام كل من الياسري والعامري (2007) بدراسة القوة التنظيمية وادارة المعرفة وتاثيرهما في فاعلية المنظمة. ومن اجل تحقيق ذلك تم التعبير عن ادارة المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهزون، المنافسون، وبراءات الاختراع) ، بينما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، القلق، والاداء). وتوصل البحث الى عدد من النتائج كان أهمها ان المعرفة تؤثر على فاعلية المنظمة بنسبة (77.8%). ومن حيث التركيز على دور المعرفة في اتخاذ القرارات الادارية، فقد ركزت دراسة الشمري والدوري (2004) على معرفة أهمية ودور إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وخلصت الى إن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل. إن معظم أفراد عينة الدراسة متفقين في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المؤسسة وهياكلها بما تعينه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي. هناك نسبة كبيرة من عينة الدراسة غير قادرة إلى حد ما معرفة إدراك المعرفة الضمنية والمتمثلة بالخبرات والقدرات المهارات في الوصول إلى أهداف المؤسسة.

وتقدم دراسة بيدس (2007) اضافة علمية حيث هدفت لدراسة واقع استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية وتوصل لوجود استخدام للأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة مثل أنظمة أتمتة المكاتب

بدرجة عالية من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية، وتستخدم أنظمة معرفة العمل وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة، أما تطبيقات الذكاء الاصطناعي فتستخدم بدرجة منخفضة. وابرزت الدراسة أهم العقبات والتحديات التي تواجه استخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة وهي التخطيط السيئ وعدم توفر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة وعدم توفر الدعم من الإدارة العليا والاختيار غير السليم لفريق إدارة المعرفة.أما دراسة باسردة (2006) فقد هدفت الدراسة الى التعرف على التكامل بين ادارتي المعرفة والجودة الشاملة وابراز دوره في تحسين اداء المنظمات وتعزيزه. و توصلت الدراسة الى وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة. ووجود اثر ايجابي لهذا التكامل على اداء الشركات. وبتحديد بناء الميزة التنافسية كأحد الأهداف الاستراتيجية فقد جاءت دراسة داسي (2007) بتاكيد لاهمية ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية. حيث بينت الدراسة وجود علاقة قوية ايجابية ومعنوية بين ادارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، بينما ظهر ضعف بنسبة كبيرة في تبني تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية ادارة المعرفة مثل النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية، وايضا ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيها لادارة الجودة الشاملة، عدم الاهتمام بادارة الموارد البشرية من حيث استقطاب الافراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي الامر الذي ينعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات او على مستوى الخدمة المصرفية. وتعرض دراسة الحواجرة (2009) ممارسات ادارة الجودة والتي تشمل: العمل الجماعي، وتمكين الموظف، والسيطرة على الشراكة مع الموردين، والتركيز على العملاء، والتي اعتبرها ممارسات تتعلق بانتقال المعرفة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الجودة وانتقال المعرفة، بالتالي تاكيد اهمية مختلف ممارسات ادارة الجودة في انتقال المعرفة الداخلية والخارجية.

وفي دراسة لاتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة هدفت دراسة المومني (2005) إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة، والى معرفة مدى توفر ادارة المعرفة بشكل يساعد على تطبيق برامج وانشطة المعرفة. وخلصت الدراسة الى ان هناك اتجاهاً إيجابياً وبمستوى فوق المتوسط لدى القائمين على المؤسسات العامة في الأردن نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها وأن مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة المعرفة كان فوق

المتوسط ويساعد على الأخذ بإدارة المعرفة وكذلك الحال مع مستوى جميع العناصر التي تقوم عليها برامج إدارة المعرفة باستثناء عنصر الاستعداد التكنولوجي. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى تطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت جودة القرارات الادارية، من حيث فاعليتها وكفاءتها والوسائل الموجدة لهذه الجودة، جاءت دراسة البوسعيدي (2007) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية واثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج اهمها: تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية كان مرتفعا. يوجد اثر مهم وذو دلالة احصائية لابعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية على مستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الديموغرافية. أما دراسة البوعشي (2002\2003) فقد هدفت الى التعرف على العوامل المؤثرة في صنع القرارات الادارية واتخاذها بعامة والجماهيرية الليبية بخاصة والتعرف على العوامل التي تدخل في صنع القرارات واهميتها الادارية واتخاذها وتاثيرها على عملية اتخاذ القرارات في الجماهيرية الليبية، كما هدفت الى التعرف على مدى استخدام المديرين للاساليب الحديثة مثل الطرق الكمية والاحصائية في صنع القرارات الادارية واتخاذها، وهدفت ايضا للتعرف على مدى مشاركة العاملين في صنع القرارات الادارية. وتوصلت الدراسة الى وجود تاثير للعوامل الشخصية والعوامل التنظيمية والعوامل الفنية على عملية صنع القرارات الادارية واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء. وقد جاء ترتيب هذه العوامل بحسب اهميتها وتاثيرها الاكثر كالتالي: العوامل الفنية، العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية. كذلك توصلت الدراسة الى عدم اتباع اسلوب محدد لصناعة القرارات الادارية واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء. وان المديرين لايميلون الى استخدام اكبر للاساليب الحديثة في صناعة القرارات الادارية واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء. واخيرا ذكرت كما بينت عدم وجود مشاركة كبيرة للعاملين في عملية صنع القرارات الادارية واتخاذها في المؤسسات العامة في الجماهيرية الليبية.

ولبيان آلية اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال، فقد تناولت دراسة سفيان (2008) موضوع اتخاذ القرارات بالاستناد إلى الدراسات والتجارب والتطبيقات المتوفرة بالميدان العملي،

وتوضيح الدور العملي للمديرين في المبادرة إلى استخدام النماذج والنظم والأساليب الإدارية العصرية في عملية اتخاذ القرارات مثل: الإدارة بالمشاركة. ومحاولة معرفة علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بكل من: الروح المعنوية للعمل، العمر، الإنتاجية، المركز الوظيفي، والمستوى التعليمي، ومعرفة أي القرارات المستحوذة على المشاركة الكبرى في العملية داخل المنظمة. وتوصلت الدراسة الى ان عملية اتخاذ القرارات تعتبر من أبرز وأصعب العمليات الإدارية في المنظمة، ذلك أنها تعتمد وترتبط بعنصر هام ألا وهو المعلومات وما لها من تأثير في عملية اتخاذ القرارات. والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لها علاقة وطيدة بالمستوى الوظيفي ذلك أنه كلما زادت درجة الوظيفة للفرد العامل زادت درجة مشاركته في اتخاذ القرارات، حيث لاحظت الدراسة أن القرارات التكتيكية والروتينية تكون من اختصاص الإدارة الوسطى، بينما القرارات الإستراتيجية تكون من قبل الإدارة العليا. ويزداد الرضا العمالي والإنتاجي بزيادة العائد المعنوي، والذي يكمن جزء منه في مدى مشاركته في اتخاذ القرارات، كما توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي ودرجة المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشاكل داخل المنظمة، أغلبية القرارات المتخذة تكون في الأقسام، لأن غالب القرارات الأخرى تأتي من الإدارة المركزية. وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة الزعبي (2009) التي هدفت إلى تطوير آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتوصلت إلى ان رؤساء الجامعات ونوابهم يميلون إلى إتباع الطريقة العلمية في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، بينما العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية يميلون إلى إتباع الطريقة التقليدية. كما أظهرت الدراسة ان أعلى مصادر التأثير في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة هي المهارات والخبرات الإدارية للقائد الأكاديمي، والقوانين والأنظمة والتعليمات، وفاعلية نظام الاتصال، ودرجة تفويض الصلاحيات، وطبيعة الهيكل التنظيمي للجامعة وتعدد المستويات الإدارية فيه، وضغوط الرؤساء في العمل، وقصور نظم المعلومات والبيانات، وضيق الوقت المتاح لدى متخذ القرار. أما دراسة الرشيد (2000) فقد استعرضت التطورات الرئيسية التي واكبت نظريات اتخاذ القرار، واستندت الى دراسة ميدانية استكشافية، وبحثت الدراسة الوضع التنظيمي غير الملائم لاتخاذ القرار في هذه المنظمات مثل عدم توفر نظام معلومات فعالة. وتوصلت الدراسة الى ان المبحوثين يعتمدون الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار بشكل رئيسي، وان الغالبية العظمى من قراراتهم يومية، وانهم

يعانون من قلة الصلاحيات ، وان الرؤساء هم الجهة الأكثر تأثيرا على قراراتهم، كما ان غالبيتهم العظمى ينظر الى المشاركة باتخاذ القرار نظرة ايجابية.

وتبحث دراسة الخزاعلة (2009) في أثر جودة المعلومات في اتخاذ القرار، وتم تحديد جودة المعلومات بكل من صحة المعلومات ودقتها، عمر ووقت المعلومة، والوصول، والترابط، والعرض، ومصدر المعلومات على اتخاذ القرارات في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. كما هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه متخذي القرار في الحصول على المعلومات وأهم الحلول لعلاجها. وتوصلت الدراسة الى ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة المعلومات في اتخاذ القرار في الملكية الأردنية، باستثناء متغير عمر ووقت المعلومات وأمن المعلومات، وتوصلت كذلك الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمستوى التعليمي على جودة المعلومات في جميع المتغيرات. وكذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المتغيرات والأداة ككل باستثناء متغير صحة ودقة المعلومات والوصول للمعلومات. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر العمر، في صحة ودقة المعلومات وسلامة وكمال المعلومات وعرض المعلومات ومصدر المعلومات والأداة ككل. وبالمثل قامت دراسة العدوان (2006) إلى التعرف على أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية والتعرف فيما اذا كان يوجد هناك فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية، كما هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه متخذي القرارات بالحصول على المعلومات وأهم الاقتراحات الممكنة لعلاجها. وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المعلومات وبين فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الأردنية. لا توجد فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية (الديموغرافية). هناك فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (للعمر والخبرة العملية). وتتوافر المعلومات ذات الخصائص الجيدة في المؤسسات العامة. وتعد القرارات المتخذة من قبل المدراء عينة الدراسة فعالة إذ بلغ متوسطها (3.91).

ولعلاقة نظم المعلومات بالمعرفة قام الأعرجي وملكاوي (2007) بتحديد الآثار المترتبة على عمليات استخدام نظم المعلومات المحوسبة على عمليات صنع القرارات في مدينة الحسين الطبية، من خلال تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ضمن

مختلف الأقسام وآثار استخدام هذه النظم على مجالات الأعمال الطبية والمالية وإدارة شؤون الموظفين، كما هدفت إلى الكشف على أهم المعوقات والمحددات التي تحد من عملها، وتحديد أهم أنواع هذه النظم من حيث الاستخدام. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية ما بين كفاية الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات المحوسبة، ومدى اقتناع ودعم الإدارة العليا ومستويات تأثيرها على عمليات صنع القرارات الإدارية، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة على مستوى جودة المعلومات وكفاءة القرارات الإدارية. وعطفاً على الدراسة السابقة وعلاقتها بنظم المعلومات والتكنولوجيا فقد هدفت دراسة صالح (2009) الى دراسة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على دور الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الصناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، كما ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء العاطفي وجودة القرارات الإدارية، كما بينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع كأحد تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات. وانطلاقا من اهمية المعلومات كمدخلات حيوية لعملية صنع القرار، ولان نوعية المدخلات تحدد نوعية المخرجات، هدفت دراسة (زغول، 2009) إلى بيان اثر تطبيق اسلوب الادارة بالحقائق ودوره في تحسين جودة القرار المتخذ. وتوصلت الدراسة الى ان التاثير الايجابي لتطبيق اسلوب الادارة بالحقائق على جودة القرار المتخذ، وكذلك تاثير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على جمع المعلومات والتي تؤثر بدورها على جودة القرار المتخذ.

وفي دراسة (Ralph, 2008) التي أجريت في (Nova Southeastern University) والتي هدفت إلى توضيح ما إذا كانت القاعدة المعرفية تعتبر أداة فعالة لإدارة المعرفة، توصلت الدراسة الى أن تعاون الموظفين في الجامعة ومشاركتهم في المعرفة الجماعية يؤدي إلى تحسن في جودة الخدمات المقدمة، وأن الثقافة وعملية النظام تسهم في عدم استخدام القاعدة المعرفية، وقلة استخدام قواعد البيانات واستمرارية حالة عدم الدقة والازدواجية تؤدي إلى عدم فعالية القاعدة المعرفية كأداة لإدارة المعرفة. وفي دراسة (Bothillier and other,2002) التي اجريت في كندا، وشملت مجموعات مختارة من المنظمات الخاصة والمؤسسات الحكومية، تم التوصل الى ان

هناك اختلاف واضح في الممارسة بين القطاع العام والخاص، حيث ان القطاع الخاص يستخدم ادارة المعرفة بغاية نشر المعرفة والمشاركة فيها داخل المنظمة بينما يتم تطبيقها في القطاع العام بشمولية اكثر حيث قامت المؤسسات العامة بنشر ومشاركة المعرفة والمعلومات داخليا وخارجيا مع جميع الافراد المتعاملين معها. وانه ينبغي التركيز بالواقع التطبيقي على المعرفة الضمنية اكثر من المعرفة الصريحة. وهذا ما عززته دراسة (Tee, 2005) التي هدفت الى محاولة فهم أفضل للظروف والعمليات التي تساعد في تعزيز التشارك والاستفادة من المعرفة الضمنية عبر الشبكة وبيئات التعلم الالكتروني، ولقد تم اختيار مساق محدد عبر الشبكة في تخصص إدارة الأعمال. وأشارت نتائج الدراسة أن الطلبة قد اكتسبوا وجهات نظر أفضل بسبب تطبيق المعرفة الضمنية في بيئات التعلم الالكتروني. وفي حين أظهرت دراسة (Ralph) بأن عملية النظام المعمول به بما يحويه من قلة استخدام قواعد البيانات، الازدواجية، وعدم الدقة في المعلومات جميع هذه العناصر السابقة شكلت عائقا لاستخدام القاعدة المعرفية، بالتالي كانت من النتيجة هي عدم فعالية استخدام القاعدة المعرفية كأداة لإدارة المعرفة، جاءت دراسة (Bothillier and other) لتبين ان نشر ومشاركة المعرفة تتم ممارستها في القطاعين (العام والخاص)، غير انها تتم بشكل اوسع في القطاع العام. وأضافت دراسة (Tee) ان بيئات التعلم الالكتروني اضفت وجهات نظر افضل للطلبة.

ولغايات صنع القرار المبني على المعرفة هدفت دراسة (Grieves, 2000) الى التعرف على اثر استخدام المعلومات في عملية صنع القرارات، حيث اجريت الدراسة على خمس قطاعات في بريطانيا. واظهرت الدراسة ان 96% من افراد العينة في القطاع الحكومي يرون ان المعلومات ذات قيمة عالية جدا في عمليات صنع القرارات. وكذلك 97% من القطاع الحكومي اكدوا ان القرارات تكون افضل عند توفر المعلومات الجيدة. وتابعت دراسة (Newman, 2005) النهج المتبع في الدراسة السابقة حيث هدفت إلى تفسير سلوك المدراء في سنغافورة كمستخدمين للمعلومات. كما هدفت إلى معرفة الأهمية النسبية لمصادر المعلومات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرارات الإدارية. وتوصلت الدراسة الى ان جميع مصادر المعلومات هي هامة جداً لعملية صنع القرارات الإدارية وبنسب متفاوتة. وشملت أنواع المعلومات أخبار تجارية، وسياسية واجتماعية وتكنولوجية، وكذلك حول أساليب الإدارة الحديثة. وأدت مصادر المعلومات المستخدمة من قبل المدراء إلى مستويات عالية جداً من الأداء. وكذلك ركزت دراسة (Bjorn & other, 2006) على استخدام تقنيات التعاون في المراحل المختلفة لصنع القرارات الجماعية، حيث

استخدمت قاعدة معلومات مشتركة، وتهيئة كامل البنى التحتية للاتصالات والاجتماعات. وتوصلت الدراسة الى تحليل عملية صنع القرارات الجماعية ومواصفاتها، وترسيخ مبدأ المشاركة من قبل المعنيين بالدراسة، وتقييم القرارات السابقة، كما ساهمت الدراسة في توضيح الدور الذي تقوم به تقنيات التعاون في إسناد ودعم عملية صنع القرارات، واستعمال المعلومات المشتركة لعدة شركات أو منظمات. وفي حين بينت دراسة (Grieves) ان المعلومات تكمن قيمتها الحقيقية بنوعيتها وليس بكميتها، حيث ان المعلومات الجيدة تعتبر ذات قيمة كبيرة جدا لصنع قرارات افضل. كشفت دراسة (Newman) الى ان كل مصدر من مصادر المعلومات هو يعتبر مصدر هام جدا لعملية صنع القرارات، واهميته تكون بنسب متفاوتة. واضافت دراسة (Bjorn) ان أهمية القرارات الجماعية تكمن في ترسيخ مبدأ المشاركة باتخاذ القرار للمعنيين من خلال تهيئة المناخ المناسب والحث على الالتزام وتقديم الدعم اللازم وتوفير تقنيات التعاون.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- نلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات تطرقت لبعض المتغيرات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة كالمعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية وأحيانا المعرفة التكنولوجية، بينما البعض الآخر من المتغيرات لم يتم التطرق له مثل المعرفة العميقة والمعرفة الضحلة مايزيد هذه الدراسة تميزاً.
- كما تتميز هذه الدراسة بتناول موضوع المعرفة الذي يعتبر من الموضوعات الحديثة التي تحتاج إلى كثير من الدراسات، بالإضافة الى كون القرارات الإدارية من الموضوعات بالغة الأهمية التي كانت ومازالت وسوف تظل موضع اهتمام وبحث مستمر.

8-1 التعريفات الإجرائية:

- **اتخاذ القرار**: هي عبارة عن عملية اختيار حل معين من الحلول المتاحة في بيئة العمل (ياغي، 2002)، **صنع القرار:** هو عملية تحديد المشاكل والفرص ثم حلها (Daft,2001).
- **جودة القرار الاداري**: هي عبارة عن اداء الاعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة اي تحقيق الاهداف المطلوبة باقل تكاليف ووقت وجهد ممكن (ياغي، 2002).
- **المعرفة:** هي العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر، والمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة أو بالعلوم والآداب أو المعرفة بالسياسة والاقتصاد والاجتماع أو المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم وكافة مناحي الحياة (نور الدين،2010).
- **إدارة المعرفة:** عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة في أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة بطرق غير مسبوقة (العلي،2009).
- **المعرفة الضمنية (**Tacit knowledge): هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي (الكبيسي ،2005).
- **المعرفة الصريحة** (Explicit knowledge): وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، وتتميز بأنه يمكن توثيقها (عليان، 2006).
- **المعرفة التكنولوجية** (Know–How): أي معرفة كيف، وهي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل (عبد الوهاب،2007). ومعرفة كيف تعمل النظم والأدوات، وكيف يمكن خلق وتكوين القيمة من عناصرها ومدخلاتها (ياسين،2007).
- **المعرفة الضحلة:** هي معرفة تستوفي شروط فهم المشكلة وتستوعب نطاق المساحة التي تمتد إليها المشكلة، لكنها تبقها معرفة سطحية لها درجة أقل من اليقين والاعتقاد، ولهذا تحتاج إلى اختبار وممارسة ونفاذ إلى التجربة لكي يمكن تثبيتها وتأصيلها (ياسين،2007).
- **المعرفة العميقة**: هي غنية بمحتواها، بعيدة في تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة وشاملة في الحلول التي تتضمنها (ياسين،2007)، وتنتج عادةً عن تراكم الخبرات عبر السنين (ملكاوي، 2007).

9-1 منهجية الدراسة :

مصادر جمع البيانات:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة تتناول أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

وتم جمع البيانات من مصدرين:

1- **المصادر الأولية**: يقصد بها البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة بالاعتماد على أداة الدراسة وهي (الإستبانة) .

2- **المصادر الثانوية**: ويقصد بها الأدبيات الإدارية التي تناولت احد متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى المقالات العلمية المحكمة، والدوريات الإدارية، والرسائل الجامعية والكتب العلمية، وأخيراً بعض المواقع الإلكترونية ذات الصلة .

محددات الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة في المستويات الإدارية العليا والوسطى في (5) وزارات في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك لصعوبة إجراء الدراسة على جميع المدراء العاملين في جميع الوزارات الأردنية، وذلك نظراً لكثرة أعدادهم.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من الوزارات الأردنية والبالغ عددها (24) وزارة (ديوان الخدمة المدنية، 2011)، وتم اختيار عينة عشوائية من 5 وزارات أردنية تم اختيارها عشوائيا، كما تم اجراء الدراسة على 300 فرد من مديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام في تلك الوزارات والبالغ عددهم (615) مديراً ونائبا ورئيس قسم، وتم حساب حجم العينة لكل طبقة (وزارة) وفقاً لمعادلة أوما سيكاران التالية **(** Sekaran, 2003 : 294) :

حجم العينة الطبقية العشوائية = (حجم الطبقة/ حجم المجتمع) * حجم العينة.

والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة

الرقم	اسم الوزارة	عدد المديرين ونوابهم	عدد رؤساء الأقسام	المجموع
1	وزارة الصحة الأردنية	38	35	73
2	وزارة التعليم العالي	2	21	23
3	وزارة التربية والتعليم	40	120	160
4	وزارة الخارجية	8	14	22
5	وزارة الداخلية	4	18	22
المجموع		92	208	300

أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة بالاستفادة من دراسة صالح (2009) ودراسة أبو جزر (2009) ودراسة زغول (2009) حيث تم وضع آداة الدراسة بما يتناسب وموضوع الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

أولا: الجزء الخاص بالمعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية (النوع، عدد سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي، العمر، المستوى الوظيفي)

ثانيا: قسم بيانات الدراسة ويتكون من جزأين: **الجزء الأول،** ويتكون من (34) فقرة لقياس المعرفة من خلال أنواعها الخمسة لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الوزارات الأردنية، وذلك على النحو التالي:

* الفقرات من 1 الى 8 تقيس المعرفة الضمنية.
* الفقرات من 9 الى 16 تقيس المعرفة الصريحة.
* الفقرات من 17 الى 21 تقيس المعرفة الضحلة.

* الفقرات من 22 الى 29 تقيس المعرفة التكنولوجية.
* الفقرات من 30 الى 34 تقيس المعرفة العميقة.

الجزء الثاني: ويتكون من (16) فقرة لقياس جودة القرارات الإدارية المتخذة داخل الوزارات الأردنية، وذلك على النحو التالي:

* الفقرات من 35 الى 43 تقيس كفاءة القرارات الإدارية.
* الفقرات من 44 الى 51 تقيس فاعلية القرارات الإدارية.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

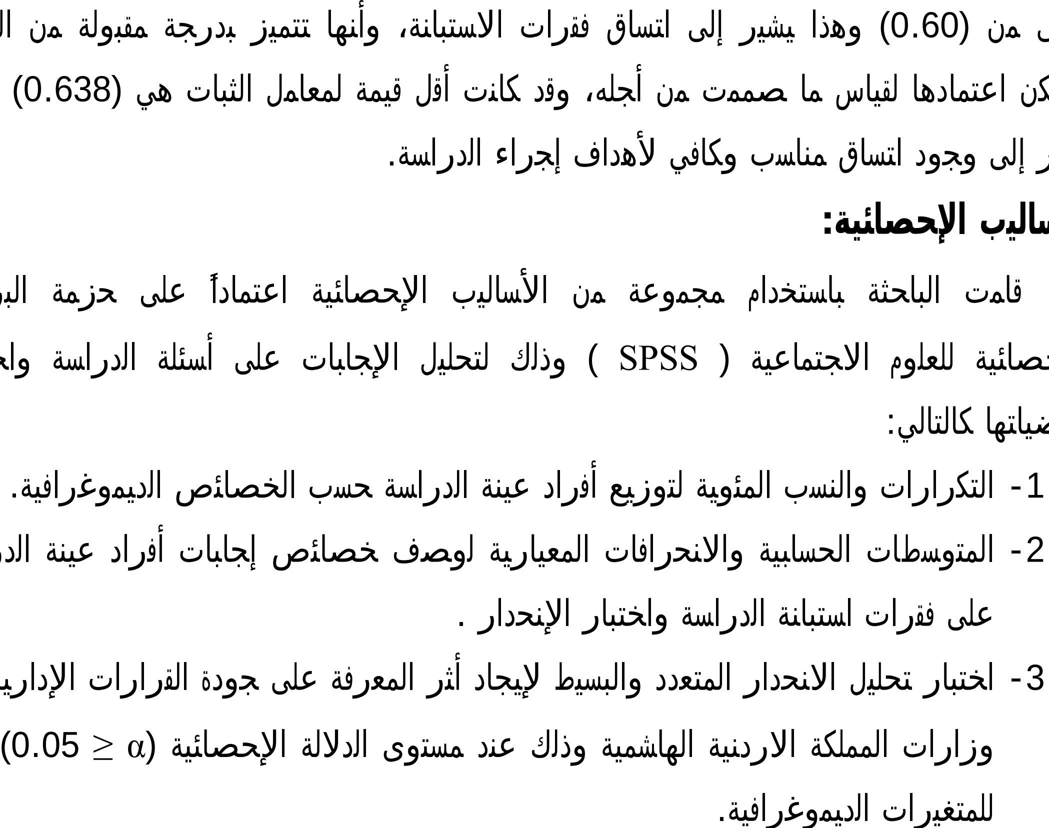
للتأكد من صدق أداة الدراسة (الإستبانة) قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين وأصحاب الإختصاص، لأخذ رأيهم بمدى سلامة الصياغة اللغوية ومدى ملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة وتغطيتها للمفاهيم المراد قياسها، ولقد تم الأخذ بتوجيهاتهم واقتراحاتهم بما يتوائم مع أهداف وغايات الدراسة.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم إجراء دراسة اختباريه (Pilot Study) لعينة الدراسة مكونة من (25) فرداً من وزارة التعليم العالي من أجل التأكد من وضوح وفهم أسئلة الاستبانة. وقد تم قياس معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (2)

معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	قيمة المعامل
المعرفة الضمنية	8	0.769
المعرفة الصريحة	7	0.753
المعرفة الضحلة	5	0.712
المعرفة التكنولوجية	8	0.638
المعرفة العميقة	5	0.656
كفاءة القرارات الادارية	9	0.733
فاعلية القرارات الادارية	8	0.686
جميع الأبعاد	50	0.882



نلاحظ أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ كانت قيماً مقبولة وعالية نسبياً، حيث أن جميعها أعلى من (0.60) وهذا يشير إلى اتساق فقرات الاستبانة، وأنها تتميز بدرجة مقبولة من الثبات ويمكن اعتمادها لقياس ما صممت من أجله، وقد كانت أقل قيمة لمعامل الثبات هي (0.638) وهي تشير إلى وجود اتساق مناسب وكافي لأهداف إجراء الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

قامت الباحثة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية اعتماداً على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتحليل الإجابات على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها كالتالي:

1- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية.
2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة واختبار الإنحدار .
3- اختبار تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لإيجاد أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في وزارات المملكة الاردنية الهاشمية وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري

الجزء الأول: المعرفة

أولاً: المقدمة

اهتم البشر بالمعرفة ، وبقي السعي لاكتسابها شأناً بشرياً متجدداً، يتجدد بتعمق الإنسان في فهم ما يحدث حوله، وقد برز على مر العصور علماء اهتموا بالعلم والمعرفة وأنشأووا لذلك مدارس ومذاهب، فقام حمورابي قبل أكثر من ألفي عام بدعوة اتباعه إلى التعليم والمعرفة، وتبعه في ذلك كونفوشيوس وأفلاطون وأرسطو وغيرهم من العلماء الذين ظهروا قبل ظهور الرسالات السماوية، وكان المبدأ الأساسي الذي ارتكز عليه كل هؤلاء الفلاسفة هو أن من يمتلك المعرفة هو القادر على فهم ما يحيط به من أحداث، ولم يكن الأنبياء بمنأى عن الدعوة إلى المعرفة، فسيدنا إبراهيم عليه السلام يضع مبدأً من مبادئ البحث العلمي، حيث وضع فرضيات عدمية مفادها أن خالق هذا الكون هو كوكب في السماء **(فلما أفل قال لا أحب الآفلين)** ثم وضع عليه السلام فرضية أخرى أن الخالق هو القمر ثم الشمس ووصل لرفض الفرضية عند أفول القمر وغياب الشمس، ثم كسر الأصنام لينفي قدرتها على حماية نفسها من المخاطر، ثم خلص إلى نتيجة نهائية وهي أن خالق هذا الكون وموجد الوجود لا يمكن أن يغيب أو يقدر عليه أحد، والآيات الكريمة التالية تلخص هذه القصة.

{فلما جن عليه الليل رءا كوكباً قال هذا ربي فلما أفل قال لا أحب الأفلين76 فلما رءا القمر بازغاً قال هذا ربي فلما قال لئن لم يهديني ربي لأكونن من القوم الضالين 77فلما رءا الشمس بازغة قال هذا ربي هذا أكبر فلما أفلت قال يقوم إني بريء مما تشركون78إني وجهت وجهي للذي فطر السموات والأرض حنيفاً وما أنا من المشركين}(سورة الأنعام 76-78)

ومع ظهور دعوة الإسلام ونزول أول آية من الذكر الحكيم دعا سيدنا محمد صلى ا عليه وسلم الناس إلى تحصيل المعرفة حيث خاطبهم على لسان ربهم (اقرأ بأسم ربك الذي خلق) وكانت هذه الآية الدافع الأول عند المسلمين لتصل حضارتهم إلى جميع بقاع الأرض ولتنتشر علومهم لينتفع بها الناس إلى يومنا هذا.

واستمرت البشرية في السعي للحصول على المعرفة حتى وقتنا الحاضر مما مهد لتقدم علمي هائل تمثل في ثورة الاتصالات والمعلومات والتكنولوجيا، وهذا بدوره ساعد على نشر

المعلومات وييسر تبادل المعرفة وتجديدها، مما ضاعف من حجم المعرفة وكمها، وأصبحت المعرفة هي عصب كل العلوم وأساسها وطريقة لتطويرها وتجديدها، وتعتبر العلوم الإدارية من أهم العلوم التي تعتمد على المعرفة في أساسها، حتى أنها أظهرت أنواعاً حديثة من العلوم الإدارية كإدارة نظم المعلومات التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الإدارات في أي منظمة، وأصبحت القرارات التي لا تبنى على المعرفة بعيدة الصلة عن واقع أعمال المنظمة وعملياتها.

ثانياً: مفهوم المعرفة

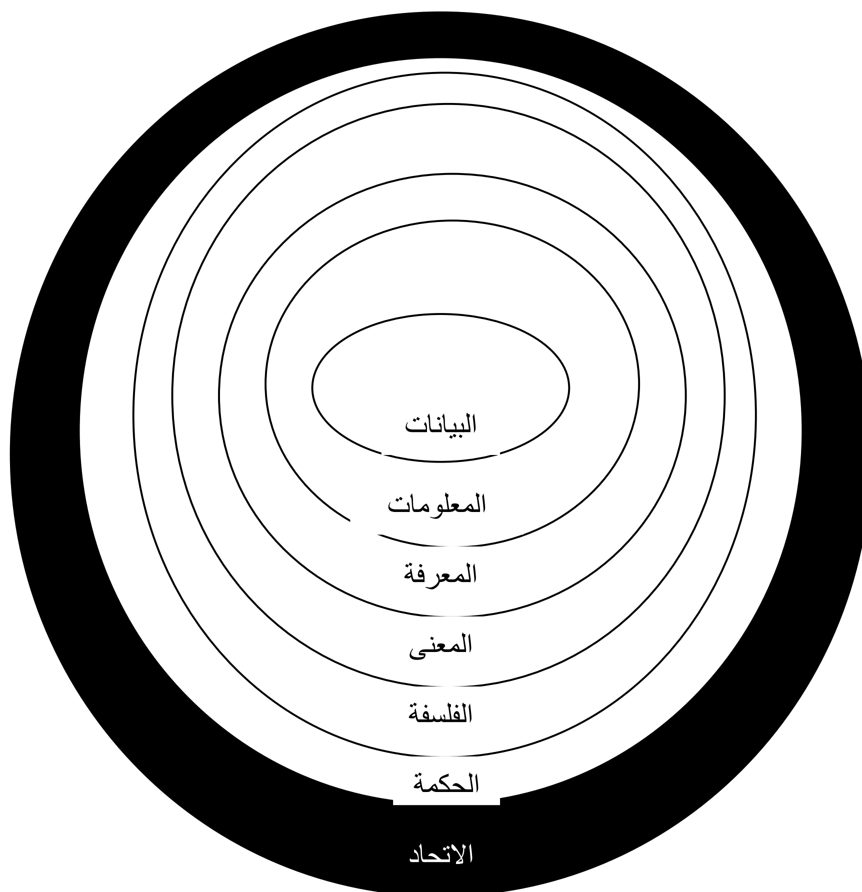
في الثمانينات من القرن العشرين انتشرت إدارة المعلومات وإدارة قواعد البيانات ونظم دعم القرار، وفي العقد التالي بدأ الإنترنت باكتساح العالم وفتح الأبواب المعلوماتية والتكنولوجية على مصرعيها كأحد أساسيات الحياة العملية، وفي القرن الواحد والعشرين أصبحنا نحتاج المعلومة والمعرفة لنتماشى مع الدول المعرفية المتقدمة (بدير، 2010: 71).

وعند الحديث عن الجانب التاريخي لإدارة المعرفة نجد أنه في الستينات قام (بولاني) بالتمييز بين المعرفة كنوعين والفرق بينهما هو الفرق بين ما نستطيع أن نخبر به الآخرين وما نحتفظ به ونعرفه في ذواتنا وهو الأكثر تحت مسمى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة، ثم قام (نوناكا) بعمل دراسة حول الشركات الخلاقة للمعرفة نشرت في مجلة (هارفرد) عام (1991) لتكون البداية الحقيقية لانطلاق الاهتمام الشديد بإدارة المعرفة والشركات القائمة على المعرفة الجديدة، تتشكل المعرفة بعدة أشكال منها المعرفة الإدارية والمعرفة الاقتصادية والمعرفة القانونية والمعرفة السياسية وغيرها، ويحرص العلماء الباحثين والدارسين في عصرنا الحالي على تأكيد أهمية امتلاك المهارة بإدارة المعرفة لدى المدراء والتعامل مع أفرادها (كأصول غير مادية)، وأصبح تركيز المدير الحديث ينصب على استقطاب وتوليد وتوظيف المعرفة والسعي للحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية (عبوي، 2007) .

ويمثل الشكل التالي النموذج الأصلي للمعرفة حيث يشير إلى أن النقطة الأساسية هي البيانات التي تتحول بعد معالجتها إلى معلومات، ويعرف السبيعي (2008) البيانات بأنها: "أوصاف بدائية لأشياء أو أحداث أو نشاطات وهي مخزنة ومصنفة ولكنها ليست منظمة لتعطي أي شيء يحمل معنى، مثال عليها البيانات المخزنة في جداول قواعد البيانات فهي إن لم يتم استرجاعها بأحد لغات الاستعلام لتعطي معنى مفيد فسيبقى اسمها بيانات برغم تنظيمها وتخزينها"، أما المعلومات فقد عرفها Leesr (2000) بأنها :"البيانات التي تلحق بشيء من الروابط الأخرى مثل الهدف أو بعض

الصلات والروابط الأخرى" أما المعرفة فهي ما نحصل عليه عند تحليل وربط هذه المعلومات بمعلومات أخرى وبما هو معلوم بالفعل لدينا، لذلك عرف قواسمة (2008) المعرفة على" أنها معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها."

شكل (1) النموذج الاصلي للمعرفة



المصدر: (توفيق، 2004 : 211)

تتأثر المعرفة بتحيزاتنا وتفسيراتنا الاجتماعية والثقافية وكذلك تخالط ما نملكه من افتراضات ومعتقدات ونظريات حول الكيفية التي تعمل بها الأشياء، لتنشأ لدينا فلسفة وفكر منظوم يقودنا إلى الحكمة التي تمثل قيمنا وغاياتنا ونظرتنا للعالم يليها حالة شعورية مفتوحة وشاملة وقابلة للاتساع يقودنا العقل لها والذي يسمح بفهم وتغيير قيمنا فيما يتعلق بالهدف النهائي.

ويرى ياسين (2007) أن المعرفة: مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن: "معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".

ومما سبق يمكن النظر للمعرفة على أنها المقدرة على إيجاد الحلول للمشاكل المستجدة، وعرفها آرثر ماري على أنها "كلمة تعني مجموع المعارف الإنسانية والفهم والإدراك الشامل لهذه المعارف وتهتم بتحديد نماذج لوصف مختلف السمات والخصائص والسلوكيات في ميدان محدد"، وأورد مبارك (2009) تعريفاً آخر للمعرفة بأنها "المستوى الأعلى من مفهوم المعلومات من حيث التعقيد فهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، فنحن نتلقى المعلومات ونمزجها بما تدركه حواسنا ونقارنها بما تختزنه عقولنا من واقع الخبرة السابقة ثم نطبق على هذا المزيج ما بحوزتنا من أساليب الحكم على الأشياء وصولاً إلى النتائج والقرارات، أو استخلاصنا لمفاهيم جديدة".

ويذكر بدير (2010) عند تعريفه للمعرفة بأنها تكامل الأفكار والخبرات والمهارات والدروس المستفادة، ويضيف أنها أيضاً القدرة على التحرك والتنفيذ، بمعنى أنه لو افترضنا وجود شخصين لديهم نفس المعلومات قد لا يكون لهم نفس القدرة على توظيف المعلومات عملياً وتنفيذياً لإيجاد الحلول وتحقيق عائد ملموس، وتمثل أيضاً العلم والخبرة المتراكمة، وهي مجردة دون معلومات وقدرة المعرفة إلى تحقيق العائد من القيمة المضافة لهذه المعرفة بتوظيف الموارد الرئيسية الأخرى من بشر ومال ومعدات وتنظيم، ويتوقف عائد المعرفة من تكاملها وتراكمها مؤسسياً فهي تنظم وتدار وتضيف قيمة، وتراكم المعرفة يختلف عن المعلومات التي تنشر ثم تتلاشى، المعرفة تضاف إلى ما سبق وتزداد قيمتها مع الخبرة والعلم والمعلومات وتمثل المعرفة تراكمية ديناميكية مستمرة، تزداد في القيمة والمعدل مع الخبرة والعلم والمعلومات، وادارة المعرفة في عصرنا الحالي تحتاج الى علم وفن لتوظيفها والحصول على نتائجها.

وقد صنَّف العلواني (2001) مداخل مفهوم المعرفة إلى أربعة مداخل، وهي:

1- **المدخل الاقتصادي :** وينطلق هذا المدخل من اعتبار المعرفة مورداً محدوداً من موارد الطبيعة ينبغي الاستفادة منه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وتركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية، ولهذا فإنه ومن هذا المدخل يمن اعتبار إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري، أي

أنها لا تعدو أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري وإدارة الأصول التي تستخدمها المنظمة بكامل إمكانياته، وهذا المفهوم يتفق مع ما أشار إليه Chase (1997) الذي تحدث عن خلق القيمة من الأصول غير الملموسة، وقد اتفق Drucker (1995) مع هذا المدخل حيث ذكر أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الإبتكاري للأصول.

2- **المدخل الاجتماعي :** ينطلق هذا المدخل من أساس أن المعرفة عملية مستمرة ترتبط بالعملية التعليمية في إطارها الإجتماعي، ومن هي عملية تركز على تدفق المعرفة، ولهذ فإن هذا المدخل يضع تعريفاً واسعاً للمعرفة على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، حيث أن بناء المعرفة لا يتم من خلال مدخلات فقط ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي المعرفي، وأن بناء وتجسيد المعرفة داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج وخطط توضع لتوضيحها وتنفيذها؛ ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. (Jennifer,2000).

3- **مدخل تكنولوجيا المعلومات :**ويقوم على دمج البرمجيات (software) مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها (hardware) لدعم المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها، ويتم ذلك بالاعتماد على الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكات المحلية. (Gomoliski, 1997)

4- **المدخل الإداري :**ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة في إطار هذا المدخل.

أهمية المعرفة:

مع تسارع التطورات التكنولوجية الهائلة واتساع الأسواق وتعقد العمليات الداخلية والخارجية للمنظمات الخاصة والعامة، أصبحت المعرفة هي الثروة الحقيقية والمرتكز الأساسي لنجاحها في تحقيق أهدافها، وهذا هو حال المنظمات كما هو حال الأفراد والشعوب والمجتمعات. فيرى العلي (2009) أن المعرفة هي القوة والثروة في آن واحد، حيث أنها الأداء الحيوي اللازم للقيام بالوظائف ومباشرة الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات والأفراد والمجتمعات، ويضيف أنها

المورد الوحيد الذي لا يعاني مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، وحول أهمية المهرفة يضيف الصيرفي (2006\2007) بقوله أنه كلما زادت معرفتنا قلت أخطائنا فالعلاقة بين المعرفة لدى الشخص واحتمالية ارتكابه الأخطاء هي علاقة طردية، وبالمعرفة وإدارتها بشكل ناجح وتحفيزي يمكننا تبسيط العمل أي فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية والإمكانيات المادية والوقت بما يحقق أداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص الطرق لذا تتبوا المعرفة وإدارتها مركز كبير ومهم في العالم الإداري اليوم، وهنا أجمل السلمي (2002) أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- إن قرار إنشاء المنظمة في ذاته يعتمد على حجم المعرفة المتاحة عن البيئة الخارجية والمحيطة بالمنظمة، وتضمن المعرفة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- تؤثر المعرفة في قرار اختيار النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.
- تحدد المعرفة نوعية ومستوى المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، وفعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وغيرها من طرق التطوير والتحسين (Reengineering) وإعادة الهندسة،(Restructuring) في أداء المنظمات.
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

- يمثل توفر المعرفة عن التطورات الحيثة في التقنيات والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.
- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

ولهذا يمكن القول أن المنظمات تولد في المعرفة وتنشأ وتنمو على المعرفة وتقوى بالمعرفة، فهي تتزود بالمعرفة وتنهل من مصادرها ويشتد عودها وتزداد منافستها حين تزدهر معرفتها، وتضعف وتشيخ بتقادم وتجمد مصادر المعرفة فيها ويتوقف فيها السعي للحصول على المعرفة.

مصادر المعرفة (Sources of Knowledge)

عندما كانت المعرفة تعتبر من الموارد الحيوية التي تحتاجها المنظمات لقيامها واستمرارها ونموها، فإن الموارد لا تأتي من العدم، بل لا بد أن يكون لهذا المورد مصادر يمكن تحديدها، حيث أن المعرفة هي من الموارد غير الملموسة والتي تتولد بشكل تراكمي ومستمر فيمكن تصنيف مصادر المعرفة إلى مصدرين يمكن الحصول من بواسطتهما على المعرفة، وقد أورد Marquart (2002) مصدرين من مصادر المعرفة وهما:

1- المصادر الداخلية: وتتمثل في الخبرات المتراكمة لدى أفراد المنظمة والقدرة على الاستفادة منها في عملياتها، والتقنيات المستخدمة في المنظمة، ومن أمثلة المصادر الداخلية: الاستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية، والمكتبات الإلكترونية، وحلقات الحوار والنقاش والتعلم، والعمليات الداخلية للأفراد، والبحوث وبراءات الاختراع وغيرها.
2- المصادرالخارجية: وهي ما يتولد من علاقة وتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية والمحيطة بها، وقدرة المنظمة على التكيف مع هذه البيئة من خلال العلاقات مع المنظمات الأخرى والانتساب للتجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة المصادر الخارجية:

المكتبات والإنترنت وشبكات المعلومات الأخرى، والقطاع الذي تعمل به المنظمة، والعملاء والجامعات ومراكز البحث العلمي وغيرها.

خصائص المعرفة:

لما كانت المعرفة مورداً أساسياً من موارد المنظمات يجب أن تحافظ عليه وتعمل على تجديده، فإنه من الأهمية بمكان التعرف على ما تمتاز به المعرفة من خصائص وسمات تسهل عملية وأسلوب إدارتها والتعامل معها بشكل يضمن النجاح لبرامج إدارة النعرفة في المنظمة، وقد أورد Kluge (2001) بعض الخصائص للمعرفة ومنها:

1- المعرفة يمكن أن تولد (الذاتية): من خلال تهيئة بيئة عمل خصبة ومشجعة لعملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة، كذلك يعتبر اختلاف السياق الذي يتم فيه تناول مكونات المعلومات وتفسيرها لاستخراج المعرفة وما تخضع له هذه العملية من مؤثرات شخصية وفكرية ونفسية تجعل الفرصة متاحة لشخص آخر أن يولد ويبتكر معرفة جديدة من المعلومة نفسها من أهم مؤشرات الذاتية للمعرفة.

2- المعرفة يمكن أن تموت (الزوالية): أي أن المعارف الضمنية إن لم تترجم لمعرفة صريحة فإنها تموت بموت الشخص وأحيانا أخرى بإحلال معرفة جديدة لتحل محل المعرفة القديمة؛ فامتلاك التقنيات الحديثة والمخترعات المتطورة يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكه المنظمة من تقنيات قديمة وتحقق لها ميزة تنافسية وتزيد من أرباحها.

3- المعرفة يمكن أن تمتلك (القابلية للانتقال): وأفضل مثال على هذه الخاصية هو براءات الاختراع والعلامات التجارية، كما أن المنظمات تسعى لنقل المعرفة التي توصل إليها غيرها بهدف مواكبة التطورات ولاستمراريتها.

4- المعرفة متجذرة في الأفراد (الطبيعة المضمرة): هي معرفة يصعب انتزاعها داخل رؤوس العاملين تشبه الطاقة التي توجد في البطارية لاتضيء إلا عند توصيلها بالاستخدام، إن فهم هذه الخاصية ضروري لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من المعرفة المضمرة.

5- المعرفة تزداد بالمشاركة (التعزيز الذاتي): من خصائص المعرفة أنها لا تنقص بالمشاركة، بل أن المشاركة تعزز وجودها وتضيف قيمة جديدة.

6- المعرفة تتجدد وتتراكم (الاستمرارية والتراكمية): فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع وجود معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والإبتكار معرفة جديدة وهذا ما يميزها بخاصية الاستمرارية والتجديد.

المعرفة التنظيمية:

عرف آرثر ماري المعرفة التنظيمية بأنها هي : محصلة لجميع الخبرات التنظيمية والتي من شأنها أن تسهم في فهم العمليات التنظيمية من أجل إدارة المواقف المخططة وغير المخططة، وتعتبر كمساعد ومدعم في صنع واتخاذ القرارات، وعملية إدارة هذه المعرفة التنظيمية تعتبر هي العملية التي يتم من خلالها قيام المهتمين بالمعرفة بتجميع المعرفة من مصادرها المختلفة ونقلها وتوزيعها للاستفادة منها، لذلك فإن الأنماط التقليدية في منظمات الأعمال لايمكنها أن تدير هذه المعارف، فالمعرفة هي التي تمكن القادة والمدراء والأفراد من فعل الأشياء الصحيحة والضخمة، وهذا يحتاج إلى مهارات جديدة وخبرات متنوعة وسرعة في الحركة وذكاء في الأداء أي تحتاج إلى" مدير المعرفة " (جاد الرب، 2006).

أنواع المعرفة

لا تسمى المعرفة معرفة إلا إذا طُبقت أي إذا ظهرت في ممارسة الفرد في العمل أو المجتمع أو تطوير المعرفة ذاتها، وهي لا تكون منتجة لقيمة إلا عندما تستعمل كأساس للعمليات أو المهارات وهذا يتطلب ممارسة المعرفة، ولذا فإن فاعلية المعرفة تعتمد على التركيز على الأداء لا التقنية وعلى المخرجات لا المدخلات من أجل تحقيق النتائج المرجوة، لذا هناك عدة أنواع للمعرفة من أشهرها ما يلي:

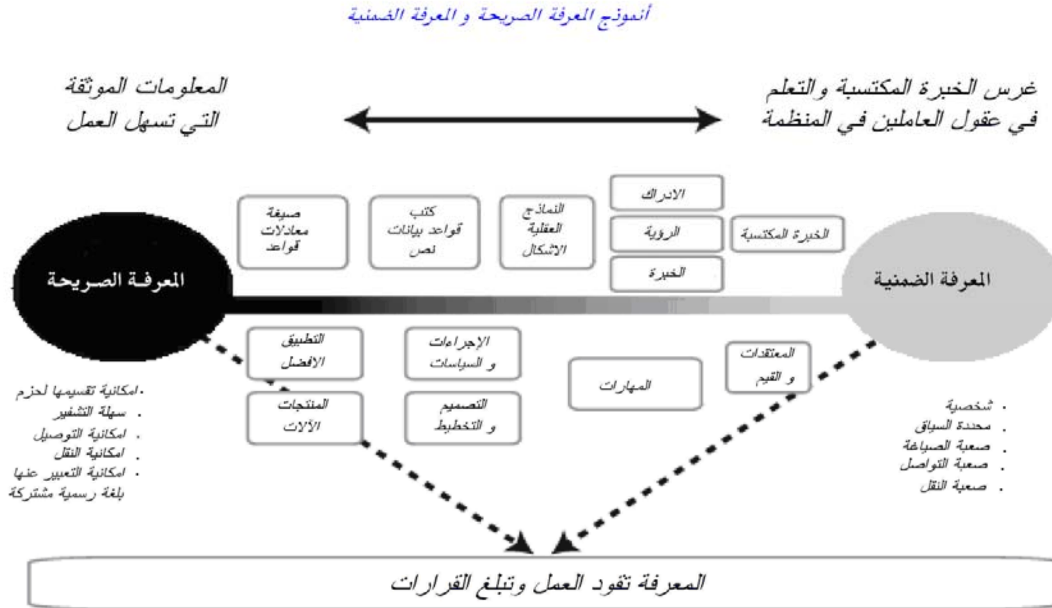
1- المعرفة الصريحة(Explicit Knowledge) : تمثلها المعلومات الموثقة الرسمية، وهي معرفة قابلة للقياس يمكن جمعها وتخزينها، ونقلها، ويعبر عنها من خلال الرموز، والأرقام، والتعبيرات، والرسومات، وتتواجد في الكتب والوثائق ووسائط التخزين التكنولوجية(Kidwell & others, 2000). ويعرفها نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi, 1995) بأنها المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها. ويطلق كل من سيلس وجونز(Sallis & Jones, 2002) على المعرفة الصريحة اسم المعرفة الظاهرية Explicit يقصد بها المعرفة التي يمكن

تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

2- **المعرفة الضمنية** فهي عبارة عن الخبرة الشخصية، والمعلومات والمعرفة الموجودة في عقول الأفراد والممتزجة بمشاعرهم وقيمهم، والنماذج الذهنية لكل فرد منهم، وهي معرفة غير رسمية ومن الصعب نقلها وتشكيلها، ويمكن إظهارها من خلال الحوار والنقاش ورواية القصص(Kidwell & others, 2000). ويعرفها سانتو(Santo,2006) بأنها المعرفة التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ويعرفها نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi, 1995) بأنها المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، أنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. ويرجع أصل مفهوم المعرفة الضمنية للعالم مايكل بولاني (Michael Polany) الذي يرى أن المعرفة الضمنية عملية إدراكية، ويعرفها بأنها الذكاء والمقدرة الداخلية على الاستدلال والتحليل، ويذكر أن الاشتراك في المعرفة الضمنية هو ركيزة أي عمل اتصالي تظهر في صورة عوامل مشتركة غير منظورة متمحورة حول الإدراكات والتفاعلات الإنسانية بين الأفراد(Lisa & Thad,2003).

تمثل المعرفة الضمنية أكثر أصول المعرفة قيمة في المنظمة، ويمثل التحدي الأكبر أمام المنظمات في كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وكيفية استقطابها من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحويلها إلى معرفة صريحة مرمزة ومخزنة في نظم إدارة المعرفة وإضافتها إلى رأس المال المعرفي والفكري في للمنظمة، وكيفية دمج المعرفة الضمنية للأفراد لتسهم في تشكيل وصياغة الرؤية الإستراتيجية ورسالة وأهداف للمنظمة بالاتجاه الذي يعمل على زيادة القيمة المضافة للمنظمة(McCarthy,2006)، ويوضح الشكل(2) أنموذج المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

الشكل(2). أنموذج المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (Kidwell & others, 2000)



ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى موظفيها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

3- **المعرفة الضحلة (السطحية) (Shallow knowledge)**:

وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، يتم تمثيل المعلومات على مستوى سطحى فقط، ويتم استخدامها فى التعامل مع مواقف محدودة للغاية(Bellinger, Castor & Mills, 2004).

4- **المعرفة العميقة (Deep knowledge)**:

يتطلب حل أي مشكلة إلى المعرفة العميقة بالموقف(Bayyavarapu, 2005) . ويقسم ستانكوسكي(Stankosky,2005) المعرفة إلى: المعرفة التلقائية، والمعرفة التجميعية، والمعرفة الموضوعية، والمعرفة الضمنية، والمعرفة الكامنة، والمعرفة الصريحة. في حين يصنف فينسنت(Vincent, 2006) المعرفة إلى: المعرفة المحلية Local Knowledge: هذه المعرفة يجري تبنيها في ظل ظروف محددة، وتعتمد على ظروف مادية وجغرافية، وهذه المعرفة هي معرفة تفصيلية، والمعرفة العالمية Global Knowledge: يجري تبنيها على نطاق عالمي واسع،

وخصوصاً في مجالات الأعمال، وهذه المعرفة لا تقتصر على عمليات محددة أو صناعة محـددة، وتخترق الحدود الجغرافية، وهي معرفة عامة.

ويضيف الهمشري(2008) أنواع أخرى للمعرفة وهما:

1- المعرفة الكامنة: وهي معرفة يمكن الوصول إليه بشكل غير مباشر فقط من خلال(أسـاليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك) ويتواجد هذا النوع في العقل البشري وفي المنظمات.

2- المعرفة المجهولة: أي المعرفة المبتكرة من خلال النشاط والمناقشة والبحث ويتواجد أيـضا في العقل البشري وفي المنظمات.

الجزء الثاني: إدارة المعرفة

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلـى التركيـز علـى متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خـلال المنـاظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم، وقد بين Prusak (2000) إن أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الإهتمام بإدارة المعرفة ويتمثل بالتالي:

- التطور التكنولوجي الكبير والمتمثل في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
- النمو المتسارع والتطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتبادل المعلومات وأهمهـا الـشبكة العالمية (الإنترنت)، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية.

وفي هذا الصدد أشار العلي (2009) إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة مـن المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي:

1- إعادة هندسة العملية الإدارية (Business Process Reengineering (BPR

وتعرف إعادة هندسة العملية الإدارية بأنها" إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، ويظهر التطابق بين إدارة المعرفـة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن الممارسات الفضلى والمقارنـة المرجعية كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر ذلك في برمجيات المجموعات والتعاونيـات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة ونشرها داخل المنظمة ولكل مستوياتها وفيمـا بـين المنظمـة والمنظمات الأخرى.

2- إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

عرفت المنظمة العالمية للمقاييس الجودة الشاملة بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى".

3- إدارة المعلومات Information Management

وهي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وخزنها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها(الملكاوي،2007)، إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة ويظهر ذلك في إحلال مصطلح المعرفة بدلاً من المعلومات. (قنديلجي وآخرون،2006)

4- المنظمة المتعلمة Learning Organization

ويركز هذا المفهوم على تغير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة، وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها" (Daft, 2001)

ومن جانب آخر فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة هي من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديموقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما يحفزهم إلى استخدام ما لديهم من معارف ومن الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها، أي أن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيأ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي. (السلمي،2002)

مفهوم إدارة المعرفة

لقد تزامن ظهور مصطلح (إدارة المعرفة) مع الثورة المعلوماتية والتطور الهائل في نظـم الاتصالات، وارتبط بالمعرفة مصطلحات عديدة مثل (اقتصاد المعرفة) و (مجتمعات المعرفة)، لهذا يصعب تحديد تعريف واحد لإدارة المعرفة، عرفها ياسين (2000) "أنها العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عنـد الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكيـر الجمـاعي." ويعرفهـا Delong (2004) بأنهـا "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنـشطة الحرجـة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطـور المؤسـسة فـي مواجهـة المتغيرات المحيطة بها". وعرفتها الزامل (2006) بأنها " مجموعة من الأنشطة والعمليات التـي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واسـتخدامها وتنظيمهـا ونـشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقـدرات إلـى منتجات (سلع أو خدمات)، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مـشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي." وقد عرفهـا الأكلبـي (2008) على أنها " تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في الـسجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفـع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة" .

وبناءاً على ماسبق فإن الباحثة تعرف إدارة المعرفة على أنها" جميع الجهود الذهنية المحددة والمستمرة لمجموعة من الأفراد والتي تهدف الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأنشطة المرسومة لانتاج ونشر المعرفة، وحفظ مصادرها بهدف تحقيق مستوى أعلى من الأداء وزيادة الكفاءة وتحسين القدرات المتعلقة بالتكيف مع متطلبات التطور المتسارع في البيئة الخارجية المحيطة.

مراحل إدارة المعرفة

أورد رزوقي (2004) إن المعرفة تمر بعدة مراحل، وكل مرحلة تتميز بأنشطة خاصة بها، ولهذا فإن المراحل التي تمر بها المعرفة هي:

1- مرحلة المبادرة Initial Stage

و تركز هذه المرحلة على بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظام المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية، كما وتركز على بناء قواعد البيانات و الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2- مرحلة النشر Propagation

يكون التركيز في هذه المرحلة على تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير، وتمتاز باستخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها، ومراقبة المعرفة وأدوات التحكيم، والحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3- مرحلة التكامل الداخلي Internal Integration

يكون التركيز على التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق، وتمتاز بوجود هيكلة المعرفة ورسم خريطتها، واستخدام محركات البحث وإستراتيجياتها، واعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء، والحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4- مرحلة التكامل الخارجي External Integration

ويكون التركيز في هذه المرحلة على كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون، المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.

عوامل نجاح إدارة المعرفة :

هنالك العديد من العوامل التي تسهم في نجاح الإدارة، ولقد أورد الكبيسي (2005) الكثير من متطلبات نجاح ادارة المعرفة، نذكر منها:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد، توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش، التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة، تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية، تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة، تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ماالذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم، مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها، حيث ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم، ابتكار المنظمة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث أيضا عن الأفكار من أي مكان آخر.
- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الاشمل للحوافز والمكافأت حيث أن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الاستراتيجية وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

معوقات إدارة المعرفة

هناك عدة عوامل تسهم في فشل إدارة المعرفة ونذكر منها:

- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة وتحديداً الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة، الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي سيما المعرفة الجديدة.
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم، تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع على إظهارها، ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة، التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل، إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري والسعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط (الكبيسي، 2005).

الجزء الثالث: جودة القرارات الإدارية

مفهوم صناعة القرارات الإدارية وأهميتها:

تواجه المنظمات في وقتنا الحاضر العديد من التغيرات في بيئتهـا الداخليـة والخارجيـة، واصبحت هذه التغيرات تشكل تحديا حقيقيا يتحتم على المنظمات مواجهته بأكثر الطـرق فعاليـة، ولعل من بين تلك الطرق عملية صنع القرار داخل المنظمة. ولكي تقود القرارات الى القضاء على التحديات وجب السعي الى صنع قرارات تتميز بالجودة والفعالية، أي أن يكون القرار يخص مشكلة بعينها ويكون موصوف بدقة مع كونه قابل للتطبيق على أرض الواقع. ولهذا فانه ومع اتساع حجـم التحديات نجد ان القرار بمفهومه العام واسع جدا ويدخل في جميع مناحي حياة الفرد، ان كان علـى مستوى الحياة الاسرية للفرد والحياة العلمية والعملية وعلاقاته الاجتماعية وهكذا . ويختلف مفهـوم القرار بحسب الزاوية التي ينظر منها الى القرار. فرجل القانون ينظر اليه بعـين قانونيـة، بينمـا علماء النفس ينظرون الى البنية والاثر النفسي لهذا القرار، ومن زاوية اجتماعية ينظر اليه علمـاء الاجتماع وهكذا. ونحن كباحثين ودارسين اداريين سوف نتناوله من منظـور اداري. ويـشيع فـي بعض الكتب والدراسات الادارية استخدام مصطلح صناعة القرار واتخاذ القرار كمتـرادفين رغـم أنهما لا يرمزان لنفس المعنى، حيث أن حقيقة الأمر توضح أن صناعة القرار هي عملية متكاملـة بمنهجية علمية تمر بعدة مراحل معينة ومتتابعة سيتم شرحها لاحقا، بينما اتخاذ القرار هو المرحلـة الخامسة من مراحل أو خطوات عملية صناعة القرار، اعتقد كذلك إن اتباع الأسلوب التقليدي فـي القرار الإداري يسمى اتخاذ القرار الإداري لأنه لا يعتمد على أسس منهجية (المنـصور ، 2000)، يوصف القرار الإداري بأنه قلب العملية الإدارية ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بجوانبها المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة واتصالات وتفويض وغيرها، حيث يشكل القرار الإداري أولويات مهام ومـسؤليات المدراء، ويضفي القرار الإداري سمة التميز على المدراء عـن بقيـة أعـضاء التنظـيم الاداري، وتختلف نوعية ومدى أهمية القرار بحسب اختلاف المستويات الإدارية، أي كلما صعدنا على الـسلم الإداري تزداد أهمية وتأثير القرارات، ويعزى الاختلاف بين نجاح المنظمات الى الكفاءة الإداريـة في عملية صناعة واتخاذ القرارات، وتقاس الكفاءة بثلاث عوامل هي: الجهـد والوقـت والتكلفـة المناسبة مع وجود رؤية بعيدة المدى، لذلك البحث المرتكز على موضوع القرارات الإداريـة هـو موضع اهتمام مستمر لدى علماء الإدارة (جلدة، 2008).

مفهوم القرار الإداري :

وردت في أدبيات الإدارة العديد من التعريفات الخاصة بـالقرار الإداري وتبـاين بعـض التعريفات عن بعض باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم، فقد عرف جلدة (2008) القرار الإداري على أنه عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل "، وعرفه حجازي (2006) بأنه: اختيار إرادة منفردة لبديل مناسب في ضوء بعض المتغيرات ليترتب آثار قانونية معينة "، وذكر المنصور (2000) بأن القرار الإداري " هو سلوك أو تصرف واعٍ منطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره علـى أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الاكثـر كفايـة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار"، يمكننا القول بناءاً على ما سبق أن القرارات الإدارية هي عملية مدروسة ومتسلسلة تبدأ عند ظهور انحراف أو مشكلة ما بهدف الوصول إلى الحل الأمثل من بين الحلول المتاحة، والحل الأمثل نقصد به عادة البديل الذي يحقق لنا أكبر نسبة من الأربـاح والفوائد الملموسة وغير الملموسة، وفي حالات أخرى يكون الذي يحقق لنا أقل نسبة من الخـسائر هو البديل الافضل.

خصائص القرارات الإدارية

يرى كل من McCall & Kaplan أن المدراء يواجهون المشكلات بشكل متواصل و بعض هذه المشكلات تتطلب اتخـاذ قـرارا وتتطلب تصرفاً فوريـاً، بينما قرارات أخرى تأخذ شهورا أو حتى سـنوات، وعنـدما يتجاهـل المديرون بعض المشكلات فإنهم يتجنبون اتخاذ فعل معين لما يلى:

- المديرون قد يكونوا غير متأكدين من الوقت الذى يستغرقه حل المشكلة أو المتاعـب التـى ستواجههم عندما يبدأون العمل فى حل المشكلة .
- الخوف من الفشل فى حل مشكلة، حيث أن عدم النجاح فى حل المشكلة قـد يـسبب لهـم أضراراً .
- بعض المشكلات المعقدة قد تسبب ارتباك، لهذا فقد تؤجل ويتم الانشغال فـى أنـشطة أخرى.
- إن اتخاذ القرارات يمثل تحدياً لكافة المديرين وتتميز القرارات الإدارية بعـدة خـصائص تساهم فى صعوبتها وضغوطها فغالبية القرارات تفتقر إلى البنية وتستلزم المخاطرة أو أنها علـى درجة عالية من المخاطرة وأخيرا الصراعات.

نظريات القرارات الادارية :

تلعب القرارات الادارية دور اساسي في نجاح اوفشل المنظمات وبناءا على ذلـك ظهـرت عدة نظريات اهتمت في دراسة وتطوير القرار الاداري وهي:

النظرية الكلاسيكية او نظرية القرار الرشيد (Classical Theory):

تقوم هذه النظرية على افتراض أن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة، والمقصود أنه ينبغي على المدير اتخاذ القرار بعد دراسة شـاملة ودقيقـة للبدائل الممكنة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية، ينتج عنها اختيار البديل الذي يـضمن تحقيـق أعلى نسبة من أهداف التنظيم بأقصى كفاءة إدارية، وقد تعرضت النظرية الكلاسيكية لكثيـر مـن الانتقادات منها أن المنظمة تتأثر بالبيئة والأنظمة والقوانين والتشريعات الداخلية والخارجيـة، فـإذاً المنظمة تعيش في نظام مفتوح وليس نظام مغلق، وكون القرار الإداري يتخذ فـي دائـرة متـسعة يصعب الإلمام بجميع معطياتها وتفاصيل أمورها ووجود أهداف متعددة ومتناقضة أحيانا أمام متخذ القرار يجعل مفهوم الرشد لدى متخذ القرار رشد نسبي وليس مطلق، وأخيراً يؤخذ على النظريـة الكلاسيكية إهمالها للجانب الإنساني والتركيز على الجانب الفني في اتخاذ القرارات، وقد كانت هذه العيوب والمآخذ على النظرية الكلاسيكية هي نقطة بداية وانطلاق للنظرية الثانيـة مـن نظريـات القرارات الإدارية وهي النظرية السلوكية .

النظرية السلوكية (Behavioral Theory) :

يعتبر هربرت سايمون هو أشهر رواد هذه النظرية، لقد قامت النظرية السلوكية على إنتاج مفاهيم جديدة حول الرشد والقرار الرشيد والسلوك الرشيد وميز بين الرشد من ناحية سلوك الأفراد والرشد من الناحية التنظيمية وبأنه من الصعب الوصول الى الحل المثالي ولكن يمكن ان يكون الاختيار للحل الافضل والأنسب، وذلك لعدة اسباب فان مدى مثالية القرار في الزمن الحالي قد تتغير مع مرور الوقت وأنه قد لا تتوافر الامكانيات والقدرات والوقت على دراسة جميع البدائل والحلول المطروحة دراسة وافية وملمة (المنصور، 2000) .

كما ركزت بعض الدراسات التي قام بها أصحاب هذه النظرية على القيادة والاتصالات واتخاذ القرارات، وأدت نتائج هذه الدراسات إلى فتح آفاق جديدة للدراسات الإدارية خرجت بها عن نطاق التنظيم الآلي المحدود – كما صدورته النظريات الكلاسيكية – إلى طرق النواي الحركية

في الإدارة كالقيادة واتخاذ القرارات، مستعينة في ذلك بدراسات العلوم النفسية والاجتماعية والحضارية على هذه العملية (دسوقي، 1999).

مراحل صناعة القرارات الادارية (Steps of Decision Making)

تمرعملية صناعة القرارات بعدة مراحل وهي تمثل المنهج العلمي المتبـع فـي الوصـول للقرار المناسب بمن خلال المرور بمراحل تفكير وتحليل تبدأ بتشخيص المـشكلة وتنتهـي باتخـاذ القرار الأكثر فعالية ومتابعة تنفيذه وتقييمه، والمراحل المتبعة كالتالي :

1- تحديد المشكلة الحقيقية : ذكر عبوي (2007) أن تشخيص المشكلة يعنـي التعـرف علـى المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورهـا ومعرفـة أسـبابها وأعراضـها وآثارها، وتعرف المشكلة في عملية اتخاذ القرارات بأنها انحراف عن الهدف المحدد مـسبقا. وبشكل مبسط تشخيص المشكلة الإدارية هي: الانتقال من حالة غير مرغوبـة الـى حالـة مرغوب فيها. توافر الاستعداد لدى متخذ القرار هو عامل يشكل اهمية لتحديد المشكلة بنجاح. كون هذه المرحلة تتطلب الدقة الشديدة من خلال التمييز المدرك بـين المـشكلة الاساسـية واسبابها، والحذر من الخلط بينهما. لانه عند تحديد السبب بانه المشكلة التي يجب معالجتهـا سوف يمضي الوقت وتزداد المشكلة عمقاً وتزداد التراكمات السلبية والخسائر. كذلك تـوافر صفة الدقة والوضوح في تحديد الهدف يعتبر مطلب اساسي في هذه المرحلة. والتركيز على انتقاء الالفاظ عند تحديد المشكلة وتعريفها (رشيد،2009).

2- تحليل المشكلة محل القرار: أي تصنيف هذه المشكلة بتحديد طبيعتها روتينيـة ام اسـتثنائية، ونوعها تنظيمية ام فنية ام سلوكية، وحجمها ومدى تعقدها. وبذلك يمكننـا تحديـد البيانـات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها وتحديد نوعية القرار هل هو مؤقـت او مرحلـي او نهائي.

3- وضع وتطوير البدائل (استعراض الحلول الممكنة) : المقصود بالبديل : هو" قرار يؤخذ في الاعتبار الى جانب قرارات اخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيـار واحـد منها فيصبح هو القرار الاخير". وينبغي ان تتحلى جميع البدائل الممكنـة بـصفتين: تحقيـق بعض النتائج المرجوة من هذا القرار ، قابلية البديل المتاح للتنفيذ ضمن امكانيـات المنظمـة (عوالي وهودة،2009).

4- تقييم البدائل: تعتبر هذه الخطوة مرحلة فكرية بجدارة لما تحمله من تقييم لعناصـر ملموسـة واخرى غير ملموسة. ونقصد بتقييم البدائل المقارنة الفعلية بين البدائل من حيـث مـساوئ ومزايا كل حل مقترح مثل: التكاليف المادية والمعنوية المترتبة على تنفيذ احد الحلول المتاحة والآثار التنظيمية الممكن حدوثها والزمن المتوقع لانجازه .

5- اختيار البديل : بعد المقارنة والتقييم في المرحلة السابقة بين البدائل المطروحة، يقوم المـدير باختيار البديل الافضل. أي البديل الذي يحقق للمنظمة اكبر نسبة من الفعالية والكفاية كنتيجة لتحقيق الاهداف المرجوة. بمساعدة بعض العوامل والوسائل للوصول الى البديل الامثل مثـل المفاضلة بين البدائل المطروحة بموضوعية والاخـذ بمـشورة الخبـراء اوالمتخصـصين والمستشارين وغيرها. وتستحوذ هذه المرحلة على الكثير من اهتمام ورعاية متخذي القرار. كونها تمثل مرحلة مفصلية بين دراسة وتحليل المشكلة والبدائل وبين الرسو على حل نهـائي ووضعه موضع التنفيذ (رشيد،2009).

6- متابعة القرار وتقييمه : كون المدير اتخذ القرار وقام بوضعه موضع التنفيذ هذا لا يعنـي ان مسؤوليته قد انتهت، بل ان متخذ القرار مازال بحاجة للمتابعة والاشراف علـى المرؤسـين اللذين كلفو بمهمة التنفيذ. وذلك للتاكد من انه ينفذ بالشكل الصحيح ويـسير وفـق الخطـة المرسومة لتحقيق الاهداف المرادة. وبما ان امكانية حدوث خلل في تنفيـذ القـرار واردة، فالمتابعة المتزامنة للتنفيذ تصحح الانحرافات اول باول وتوضح أي لبس اوغموض ممكن ان يحدث.

جودة القرارات الإدارية :

إن جودة القرار تعني استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق بها وذات الصلة بالمشكلة للوصول الى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، فإن كل قرار يحمل في طياته قدراً كبيراً من المخاطرة ولكي يتجنب أو يحد صانع القرار من أثر هذه المخاطرة ينبغي أن يبني قراره على معلومات جيدة للوصول الى قرار جيد، فالقرار الجيد هو الذي يعتمد على معلومات دقيقة وموثوقة وكافية ووافية وذات صلة بالمشكلة محل صنع القرار ثم بعد ذلك يعتمد مدى نجاح وجودة عملية صنع القرار على متخذ القرار الجيد القادر على تحليل هذه المعلومات وتحقيق أكبر نفع منها (حسان، 2008)، جودة القرارات الإدارية هي صنع قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة، وليس بالضرورة أن يكون الجميع متفقين عليه ليوصف أنه قرار جيد المهم أن يعكس نزاهة عملية صنع القرار، فالقرار الناجح هو القرار السليم والصائب المتخذ في العمل ويعتمد

بشكل أساسي على نظم معلومات صحيحة ودقيقة تساعده على توفير المعلومات الضرورية في اتخاذ القرار الجيد (ناجي والديك، 2011) .

معوقات اتخاذ القرارات:

هنالك العديد من القرارات التي تتخذها المنظمات بسهولة ويسر، إلا أن الكثير من حالات اتخاذ القرارات تواجهها معيقات تصعب عملية الوصول إلى القرار السليم، وبحسب جادة (2008) يمكـن تصنيف هذه المعيقات الى نوعين، وهما:

1- مشاكل ومعوقات إدارية :

أهم المعيقات الإدارية التي اتفق عليها عدد كبير من الباحثين والدارسين والإداريين في الـدول النامية هي : المركزية الشديدة وعدم التفويض - إن عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير يـؤدي الى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية وهدر الوقت – كذلك الإجراءات المعقدة وعـدم وفـرة المعلومات اللازمة لصنع القرار.

2- مشاكل ومعوقات بيئية :

يمكننا اعتبار إن عدم استقرار الأنظمة السياسية يأتي على أولى قائمة المعيقات البيئية تزامنـا مع الوضع الراهن وما عاشته بعض الدول العربية من تزعزع وإسقاط لأنظمتهـا تحـت مـسمى "الربيع العربي"، انتشار الوساطات والمحاباة، ضعف التطور التكنولوجي وغموض وجمود الانظمة واللوائح – ولا يمكن علاجها الا باعادة صياغتها مع مراعاة المرونة والدقة والوضوح وان لا تكون مستوردة بل يراعى فيها ان مدى

الفصل الثالث

نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

الفصل الثالث

تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة، حيث تم تقديم وصف لخصائص عينة الدراسة التي اشتملتها الدراسة، والاجابة على أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشتها.

1.3 وصف خصائص عينة الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من (615) مديراً ومديرة من العاملين في المستويات العليا والوسطى في الوزارات الأردنية، ويبلغ عدد الوزات التي تم اختيارها في هذا البحث 5 وزارات منها وهي (وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، وزارة الداخلية ووزارة الخارجية)، وتمتاز هذه الوزارات عن غيرها من حيث الدور الذي تلعبه المعرفة في توجيه الخدمات التي تقوم بها هذه الوزارات وتقدمها للمجتمع. وقد تم توزيع 300 استبانة على افراد عينة الدراسة من اصل 615 مابين (مدراء، نواب المدراء ورؤساء اقسام) في الوزارات الخمسة وذلك بحسب معادلة اوما سيكاران السابق ذكرها. ولقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (289) استبانة بنسبة (96%) وبعد تدقيق الاستجابات تم استبعاد 11 استبانات لعدم صلاحيتها لاجراء البحث، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل والتي تم تفريغها هو (277) استبانه، وبنسبة 93%.

ولتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات والنسب المئويـة للمتغيـرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: النوع الاجتماعي:

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	192	%68.8
أنثى	87	%31.2
المجموع	279	%100.0

نلاحظ أن نسبة الذكور كانت اكبر من نسبة الإناث حيث بلغـت 68.8%، مقابـل 31.2% للاناث وهو ما يتناسب مع سبق الرجل للمرأة في العمل، حيث كانت أغلبية القوى العاملة في السابق من الذكور وهذا يعود لطبيعة المجتمع الاردني والنظرة الاجتماعية التي كانت سائدة سابقاً عن عمل المرأة، وكان السبق للرجل الى ان يصل للمستويات الادارية العليا والوسطى قبل المرأة، وهذا مـا يؤيده الجدول(3) ان نسبة الذكور هي (68.8%) وهي أكثر من ضعف نسبة الاناث.

ثانياً العمر:

ويوضح الجدول رقم (4) توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
24 فما دون	6	%2.2
25-34	38	%13.6
35-44	103	%36.9
45 فاكثر	132	%47.3
المجموع	279	%100.0

يشير الجدول اعلاه الى ان الفئة العمرية (45 فاكثر) كانت أعلى فئة لأعمار المديرين حيث بلغت نسبتهم (47.3%) من مجموع عينة الدراسة مما يمثل حوالي نصف حجم العينة، تلاها الفئة العمرية (35-44سنة) وبنسبة بلغت (36.9%)، ثم الفئة (25-34 سنة) وبنسبة بلغت (13.6%)، وأخيرا كانت نسبة الفئة العمرية (24 سنة فما دون) وبنسبة بلغت (2.2).

ثالثا: المؤهل العلمي:

ويوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
دبلوم فما دون	10	%3.6
بكالوريوس	99	%35.5
دبلوم عالي	45	%16.1
ماجستير	91	%32.6
دكتوراه	34	%12.2
المجموع	279	% 100.0

نلاحظ أن معظم العينة من حملة البكالوريوس 99 فرد وبنسبة (35.5%) ، تلاها نسبة حملة الماجستير 32.6% من عينة الدراسة، ثم نسبة حملة الدبلوم العالي فبلغت (16.1%) أما حملة شهادة الدكتوراه فبلغت نسبتهم (12.2%)، وأخيراً كانت نسبة حملة الدبلوم المتوسط فما دون وبنسبة بلغت (3.6%)، وهذا يعتبر مؤشرا واضحا على حصول المديرين العاملين في الادارات العليا والوسطى في الوزارات الأردنية على المؤهلات العلمية اللازمة والمناسبة للمركز الاداري والذي يعتقد انه مع امتزاجه بعدد سنوات الخبرة سيشكل اساساً متيناً وموثوقاً للوصول للقراارات الادارية المناسبة.

رابعاً: عدد سنوات الخبرة:

ويوضح الجدول التالي توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
4 سنوات فما دون	14	%5
5-9 سنوات	29	%10.4
10 - 14 سنة	60	%21.5
15 سنة فاكثر	176	%63.1
المجموع	279	%100.0

من خلال قراءة الجدول أعلاه يتبين ان أعلى نسبة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة للفئة (15 سنة فاكثر) وبنسبة بلغت (63.1%)، كما يشير الجدول الى ان اصحاب الخبرات من (10 - 14 سنة) شكلو نسبة (21.5%) من مجموع عينة الدراسة، أما نسبة الأفراد ذوي الخبرة (5-9 سنوات) فقد بلغت نسبتهم (10.4%)، وأخيراً كانت النسبة الاقل للمدراء ذوي الخبرة (4 سنوات فما دون) حيث شكلو (5%) من مجموع عينة الدراسة. وهنا تجدر الملاحظة ان الفئة الأكبر هي فئة سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر)، وهذا يتوافق مع ان الوصول للمستويات الادارية يحتاج فترة طويلة من سنوات الخبرة، حيث ان الترفيعات والترقيات في القطاع الحكومي تحدد حسب عدد سنوات العمل او الخبرة كمحدد أساسي.

خامساً: المسمى الوظيفي:

ويوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية.

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير	52	%18.6
نائب مدير	20	%7.2
رئيس قسم	207	%74.2
المجموع	279	% 100.0

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين في منصب مدير بلغت (18.6%) من عينة الدراسة، في حين كانت النسبة لنائب مدير (7.2%)، أما أكبر نسبة فكانت للموظفين الذين هم في موقع رئيس قسم وبلغت (74.2%) من مجموع عينة الدراسة، وهذه النسب تتلائم مع الترتيب التنظيمي الهرمي لعدد الموظفين، حيث تقل نسبة الموظفين كلما ارتفعنا نحو رأس الهرم، وتزداد كلما اتجهنا نحو قاعدة الهرم.

3.2 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

يعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت اليها الدراسة المتعلقة بأثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في وزارات المملكة الاردنية الهاشمية، ولقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وترميز اجابات عينة الدراسة بما يتفق ما هذا المقياس حيث تضمنت الاستبانة درجة الموافقة على كل فقرة إلى (5) فئات وتم ادخالها بالحاسوب حسب الترميز التالي:

الاجابة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الرمز	5	4	3	2	1

وبالاعتماد على هذا الترميز تم احتساب المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة للاستجابات وترتيبها تنازليا حسب الأهمية بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي حـسب المعادلـة التالية:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

حيث عدد المستويات هي منخفض، متوسط، ومرتفع. وبذلك يكون :

المستوى المنخفض إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 لغاية 2.33 .

المستوى المتوسط إذا بلغ الوسط الحسابي أكثر من 2.33 لغاية 3.66.

المستوى المرتفع إذا بلغ الوسط الحسابي أكثر من 3.66 .

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة والابعاد التي تشتمل عليها، والأهمية النسبية لكل بعد ولفقرات البعد الواحد:

أولا: **المعـــــرفة:** وتشمل الأبعاد التالية:

- البعد الأول : المعرفة الضمنية .
- البعد الثاني : المعرفة الصريحة .
- البعد الثالث: المعرفة الضحلة .
- البعد الرابع: المعرفة التكنولوجية .
- البعد الخامس: المعرفة العميقة .

1) البعد الأول : المعرفة الضمنية:

الجدول رقم (8) وصف وتقييم البعد الأول المعرفة الضمنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
7	تُستخدم المعرفة الضمنية في تعاملات ومشكلات جديدة.	4.21	0.69	مرتفع
6	تساعدني المعرفة الضمنية على تقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة التي امتلكها بالوزارة	4.18	0.83	مرتفع
5	تشجع المعرفة الضمنية على المشاركة لاتخاذ قرارات افضل	4.09	0.85	مرتفع
8	تشجع البيئة التنظيمية اصحاب المعارف الضمنية على اظهـار خبـراتهم وتجاربهم	4.02	0.90	مرتفع
2	تساعدني المعرفة الضمنية في الوصول إلـى قـرارات سـريعة ومحددة داخل الوزارة.	4.00	0.92	مرتفع
1	تفتقر المعرفة الضمنية الى وجود لقاءات للتشارك بالخبرة	3.99	0.89	مرتفع
9	تفتقر المعرفة الضمنية الى وجود لقاءات للتشارك بالخبرة	3.99	0.89	مرتفع
3	يصعب حصر المعرفـة الـضمنية وتجميعهـا وتـصنيفها وفقـا لموضوعاتها .	3.76	0.95	مرتفع
4	تحول المعرفة الضمنية دون تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة.	3.41	1.10	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للمعرفة الضمنية	**3.96**	**0.92**	**مرتفع**

يظهر الجدول رقم (8) ان المتوسط الحسابي للمعرفة الضمنية بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.92) وبأهمية نسبية مرتفعة. وقدأحتلات الفقرة " تُستخدم المعرفة الضمنية في تعاملات ومشكلات جديدة." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.69) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلات الفقرة " تحول المعرفة الضمنية دون تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة." المرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.10)، وبأهمية نسبية متوسطة. وهذا يشير الى توافر المعرفة الضمنية لدى افراد العينة، وانها تستخدم في التعامل مع ما هو جديد وحل المشكلات، إلا ان العديد من افراد العينة اعتبر المعرفة الضمنية من معيقات تبادل المعرفة.

2) البعد الثاني : المعرفة الصريحة

الجدول رقم (9) وصف وتقييم البعد الثاني المعرفة الصريحة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
13	تساعد المعرفة الصريحة على اتخاذ القرارات تبعا للمعرفة العلمية المتقدمة .	4.17	0.75	مرتفع
11	يمكن من خلال المعرفة الصريحة الإطلاع على تجارب وقصص نجاح لمنظمات أخرى .	4.09	0.95	مرتفع
15	تساعد المعرفة الصريحة على استخدام تقنيات البحث الحديثة التي تسهل عملية اتخاذ القرار.	4.04	0.81	مرتفع
12	تتمثل مخرجات المعرفة الصريحة في تقارير دورية وتقارير خاصة يطلبها المديرون بشأن مشكلات محددة.	4.01	0.89	مرتفع
10	حصر الانظمة والتعليمات والنماذج والادلة الخاصة بعمل الوزارة وامكانية تبويبها الكترونيا او ورقيا .	4.00	0.91	مرتفع
14	تساعد المعرفة الصريحة على تقليل معوقات الحصول على المعرفة والمعلومة اللازمة .	3.84	0.93	مرتفع
9	تتوفر قاعدة معلوماتية تساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل.	3.80	1.06	مرتفع
المتوسط الحسابي العام للمعرفة الصريحة		**3.99**	**0.90**	**مرتفع**

يظهر الجدول (9) ان المتوسط الحسابي العام للمعرفة الصريحة بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.90) وبأهمية نسبية مرتفعة. وقد جاءت الفقرة " تساعد المعرفة الصريحة على اتخاذ القرارات تبعا للمعرفة العلمية المتقدمة"" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (0.75) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة " تتوفر قاعدة معلوماتية تساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.06) وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً. وهذا يشير إلى توافر المعرفة الصريحة وانها تساعد في اتخاذ القرارات حسب المعرفة العلمية المتقدمة، إلا ان البعض شكك بقدرة قاعدة المعلومات على تقديم المساعدة في التعرف على المشكلات وتسهيل اكتشاف فرص الحل.

3) البعد الثالث : المعرفة الضحلة

الجدول رقم (10) وصف وتقييم البعد الثالث المعرفة الضحلة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
16	تحتاج المعرفة المعلن عنها داخل الوزارة الى خبرة تراكمية كبيرة.	4.00	0.90	مرتفع
20	تعطي المعرفة الضحلة شمولية لتكـوين فهـم مـشترك حـول القـرارات والتصورات المتكاملة .	3.89	1.08	مرتفع
19	تحول المعرفة الضحلة دون الحصول على معلومات كافية لصنع القرار على نحو سليم ومدروس .	3.83	0.99	مرتفع
17	ثقافة تشجيع المشاركة في الخبرة غير مطبقة بالوزارة .	3.72	0.96	مرتفع
18	تلبي المعرفة الضحلة متطلبات اتخاذ القرار الفعال .	3.13	1.32	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للمعرفة الضحلة	**3.72**	**1.05**	**مرتفع**

يظهر الجدول (10) ان الوسط الحسابي للمعرفـة الـضحلة بلـغ (3.72) والانحـراف المعياري (1.05) والأهمية النسبية مرتفعة. وقد احتلت الفقرة "تحتاج المعرفة المعلن عنهـا داخـل الوزارة الى خبرة تراكمية كبيرة" بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معيـاري (0.90) وبأهميـة نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة " تلبي المعرفة الضحلة متطلبات اتخاذ القرار الفعال" بمتوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (1.32) وبأهمية نسبية متوسطة.

4) البعد الرابع : المعرفة التكنولوجية

الجدول رقم (11) وصف وتقييم البعد الرابع المعرفة التكنولوجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
24	تساعدني المعرفة التكنولوجية على القضاء على هدر الوقت والجهد	4.32	0.76	مرتفع
28	تسهم المعرفة التكنولوجية في تحسين تدفق المعلومات لغرض انجاز الاهداف.	4.26	0.77	مرتفع
27	تسهم المعرفة التكنولوجية في تبسيط كل عمليات ادارة المعرفـة مـن توليـد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع للمعرفة.	4.21	0.83	مرتفع
22	تساعدني المعرفة التكنولوجية على توفير رصيد ضخم من المعلومات والتـي احتاجها عند اتخاذ أي قرار.	4.19	0.83	مرتفع
26	توفر المعرفة التكنولوجية الاساليب الحديثة لحل المشكلات.	4.19	0.74	مرتفع
21	تمكنني المعرفة التكنولوجية المتوفرة من ادراك الابعاد والمفاهيم الـشاملة المتعلقـة بالقرار .	4.16	0.77	مرتفع
23	تساعدني الخبرة في مجال استخدام محركات البحث على إيجاد حلول كثيرة قد احتاجهـا عند اتخاذ القرار.	4.09	0.83	مرتفع
25	توفر التكنولوجيا الخبرة في تحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم التي يتطلبهـا التطـوير المستمر للقرارات المناسبة.	4.04	0.82	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام للمعرفة التكنولوجية	**4.18**	**0.79**	**مرتفع**

يظهر الجدول (11) ان الوسط الحسابي للمعرفة التكنولوجية بلغ (4.18) وبانحراف معياري (0.79) وبأهمية نسبية مرتفعة. وقد احتلت الفقرة " تساعدني المعرفة التكنولوجية على القضاء على هدر الوقت والجهد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (0.76) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة " توفر التكنولوجيا الخبرة في تحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير المستمر للقرارات المناسبة" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.82) وباهمية نسبية مرتفعة أيضاً. وتشير نتائج الجدول الى الاهمية النسبية العالية للمعرفة التكنولوجية ودورها في توفير الوقت والجهد، وتوفيرها الاساليب الحديثة لحل المشكلات، ومساهمتها في تطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير المستمر للقرارات المناسبة.

5) البعد الخامس : المعرفة العميقة:

الجدول رقم (12) وصف وتقييم البعد الخامس المعرفة العميقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
30	سعيي المتواصل في البحث والاطلاع يزيد من عمق معرفتي ويساعدني على اتخاذ القرار السليم .	4.43	0.67	مرتفع
32	تجنبني المعرفة العميقة التعرض لتكرار اخطاء الاخرين وتحمل الاعباء الناتجة عن الاجتهاد في التجارب والمحاولات.	4.42	0.66	مرتفع
29	اعتبر المعرفة العميقة هي رؤية متكاملة بعيدة المدى .	4.35	0.71	مرتفع
33	تساعد المعرفة العميقة في إيضاح المشكلة المطروحة وما يرتبط بذلك من خلفيات ومسببات ودوافع.	4.35	0.75	مرتفع
31	تساعدني المعرفة العميقة في تقديم التصورات وتحديد البدائل المتعلقة باتخاذ القرار الاداري.	4.33	0.72	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام للمعرفة العميقة	**4.37**	**0.70**	**مرتفع**

يظهر الجدول (12) ان المتوسط الحسابي العام للمعرفة العميقة بلغ (4.37) وبانحراف معياري (0.70) وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة "سعيي المتواصل في البحث والاطلاع يزيد من عمق معرفتي ويساعدني على اتخاذ القرار السليم" بالمرتبة الأولى وبانحراف معياري (0.67) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة " تساعدني المعرفة العميقة في تقديم التصورات وتحديد البدائل المتعلقة باتخاذ القرار الاداري." بمتوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.72) وبأهمية نسبية مرتفعة. وتشير الأهمية المرتفعة لفقرات بعد المعرفة العميقة الى ادراك افراد العينة لاهمية الحصول على

هذه المعرفة، وانهم يدركون ان الوصول اليها يحتاج الى بذل الجهد والسعي المتواصل لتعميق المعرفة من خلال البحث والاطلاع وبهدف الوصول لقرارات سليمة.

ثانياً: جودة القرارات الإدارية.

ويشتمل هذا المتغير على البعدين التاليين:

- **البعد الأول: كفاءة القرارات الإدارية.**
- **البعد الثاني : فاعلية القرارات الادارية.**

البعد الأول: **كفاءة القرارات الإدارية**

الجدول رقم (13) وصف وتقييم البعد الأول كفاءة القرارات الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
34	اشعر بالرضا عن نتائج القرارات الادارية المتخذة.	4.35	0.75	مرتفع
40	تسهم المعرفة في رفع كفاءة عمليات الاتصال بما يؤثر على جودة القرارات الادارية .	4.27	0.76	مرتفع
36	اهتم بمتابعة القرارات الادارية اثناء تنفيذها.	4.15	0.88	مرتفع
38	اهتم بقياس ومراجعة الاثار والنتائج المترتبة على قراراتي.	4.15	0.75	مرتفع
39	تقلّل المعرفة من الوقت اللازم للحصول علـى المعلومـات والوصول إلى القرار الجيد.	4.14	0.82	مرتفع
37	توصل المعرفة اكبر كمية من المعلومات بطريقة اكثر دقـة بسرعة اكبر ممايعني زيادة كفاءة القرار.	4.08	0.78	مرتفع
41	غالبا مايتم اتخاذ القرار بوقت اقصر من الوقت المخطط له.	4.00	1.01	مرتفع
35	يساعدني توفر قاعدة جيدة بالوزارة على اتخـاذ القـرارات الادارية بجهد اقل.	3.77	1.07	مرتفع
42	اتاكد من صحة ومصادر أي معلومات قبل اتخاذ أي قرار.	3.71	1.01	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لكفاءة القرارات الادارية	**4.07**	**0.87**	**مرتفع**

يظهر الجدول (13) ان المتوسط الحسابي العام لكفاءة القرارات الادارية قد بلغ (4.07) وبانحراف معياري (0.87) وبأهمية نسبية مرتفعة. وقد احتلت الفقرة "اشعر بالرضا عن نتائج القرارات الادارية المتخذة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.35) وبانحراف معياري (0.75) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة " اتاكد من صحة ومصادر أي معلومات قبل اتخاذ أي قرار" وبمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.87) وبأهمية نسبية مرتفعة. وهذا

مؤشر الى مدى كفاءة القرارات الادارية وانها تحصل على موافقات ورضا من قبل افراد العينة، وانها تتميز بالتوقيت المناسب والملائمة للعمليات.

البعد الثاني: فاعلية القرارات الادارية

الجدول رقم (14) وصف وتقييم البعد الثاني فاعلية القرارات الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
43	تتسم قراراتي بانها تؤخذ بالوقت المناسب.	4.35	0.75	مرتفع
44	تحقق قراراتي الاهداف المرجوة منها.	4.27	0.76	مرتفع
45	توفر المعرفة المعلومات الملائمة والكافية والتي تزيد من فعالية قراراتي.	4.15	0.88	مرتفع
46	اعدل بعض القرارات الادارية بعد اتخاذها.	4.15	0.75	مرتفع
47	الغي بعض القرارات الادارية بعد اتخاذها.	4.14	0.82	مرتفع
48	استخدام المعرفة ادى الى اعطاء شكل افضل للمعلومـات ممايسهل التعامل معها في اتخاذ القرار.	4.08	0.78	مرتفع
49	تتم مشاركة العاملين في مراحل عملية اتخاذ القرارات.	4	1.01	مرتفع
50	تساعد المعرفة في اتخاذ القرارات الاسـتراتيجية الفعالـة بدقة ووضوح.	3.77	1.07	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لفاعلية القرارات الادارية	**4.11**	**0.85**	مرتفع

يظهر الجدول (14) ان المتوسط الحسابي العام لفاعلية القرارات الادارية بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.85) وبأهمية نسبية مرتفعة. وقد احتلت الفقرة "تتسم قراراتي بانها تؤخذ بالوقت المناسب" المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (4.35) وبانحراف معياري (0.75) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة " تساعد المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة بدقة ووضوح." بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (1.07) وبأهمية نسبية مرتفعة. وهذا مؤشر على فاعلية القرارات الادارية وانها تؤخذ بالوقت المناسب وتحقيقها للأهداف المرجوة، وانها تتم بمشاركة العاملين في مراحل عملية اتخاذ القرارات.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى H01:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة علـى جـودة القـرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

جدول رقم (15)
نتائج اختبار أثر المعرفة على جودة القرارات الادارية

Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
0.000	5	42.769	0.439	0.663	جودة القرارات الادارية
	273				
	278				

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (15) إن نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع جودة القرارات الادارية معنوي بدلالة إحصائية 0.05 ، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (42.769) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.439)، أي إن المتغيرات المستقلة يفسر ما نسبته (43.9%) مـن التغيرات في جودة القرارات الادارية، وعليه ترفض الفرضية العدمية الفرعيـة الأولـى، ونقبـل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α =0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

ولاختبار الفرضيات الفرعية التي انبثقت من هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر كل نوع من انواع المعرفة على جودة القرارات الادارية، وكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني

جدول رقم (16)

نتائج اختبار أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الادارية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جـــودة القرارات الادارية	0.430	0.185	62.549	1	0.000	المعرفة الضمنية	0.296	0.037	7.909	0.000
				275						
				276						

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (16) إن نموذج الانحدار البسيط للمتغير المستقل المعرفة الضمنية على المتغير التابع جودة القرارات الادارية معنوي بدلالة إحصائية (0.05) ، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (62.549) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.185)، أي إن متغير المعرفة الضمنية يفسر ما نسبته (18.5 %) من التغيرات في جودة القرارات الادارية، إضافة إلى ذلك فأن قيمة الاثر الكلي على جودة القرارات الادارية قد بلغ (0.296) ، وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة عنده (7.909) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وعليه تـرفض الفرضـية العدميـة الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

الفرضية الفرعية الثانية **H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة الصريحة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.**

جدول رقم (17)

نتائج اختبار أثر المعرفة الصريحة على جودة القرارات الادارية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جـــودة القرارات الادارية	0.347	0.11	37.669	1 275 276	0.000	المعرفـة الصريحة	0.328	0.054	6.137	0.000

*** يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)**

تظهر نتائج جدول (17) إن نموذج الانحدار البسيط للمتغير المستقل المعرفة الصريحة على المتغير التابع جودة القرارات الادارية معنوي بدلالة إحصائية (0.05)، حيث قيمـة F المحـسوبة تساوي (37.669) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.120)، أي إن متغير المعرفة الصريحة يفسر ما نسبته (12.0 %) من التغيرات في جودة القرارات الادارية، إضافة إلى ذلك فأن قيمة الاثر الكلي على جودة القرارات الادارية قد بلغ (0.328) ، وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة عنده (6.137) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وعليه تـرفض الفرضـية العدميـة الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة الصريحة على جودة القرارات الإداريـة فـي القطـاع العـام الأردني.

الفرضية الفرعية الثالثة H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة الضحلة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

جدول رقم (18)

نتائج اختبار أثر المعرفة الضحلة على جودة القرارات الادارية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جـــودة القرارات الادارية	0.084	0.007	1.933	1 275 276	0.166	المعرفة الضحلة	0.041	0.029	1.390	0.166

*** يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)**

تظهر نتائج جدول (18) إن نموذج الانحدار البسيط للمتغير المستقل المعرفة الضحلة علـى المتغير التابع جودة القرارات الادارية غير معنوي بدلالـة إحـصائية (0.05)، حيـث قيمـة F المحسوبة تساوي (1.933)، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.007)، أي إن متغير المعرفة الصريحة يفسر ما نسبته (0.7 %) من التغيرات في جودة القرارات الادارية وهي نسبة ضئيلة جداً، إضافة إلى ذلك فأن قيمة الاثر الكلي على جودة القرارات الادارية قـد بلـغ (0.041)، وهـو غيـر دال احصائياً حيث قيمة t المحسوبة عنده (1.390) وهي غير معنوية عند مـستوى دلالـة إحـصائية (0.05)، وعليه نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه

: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة الضحلة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

الفرضية الفرعية الرابعة H01-4: لا يوجد أثـر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة (α=0.05) للمعرفة التكنولوجية على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار أثر المعرفة التكنولوجية على جودة القرارات الادارية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جـــودة القرارات الادارية	0.132	0.018	4.900	1 275 276	0.028	المعرفـــة التكنولوجية	0.085	0.039	2.214	0.028

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

تظهر نتائج جدول (19) إن نموذج الانحدار البسيط للمتغير المستقل المعرفة التكنولوجيـة على المتغير التابع جودة القرارات الادارية معنوي بدلالة إحصائية (0.05)، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (4.900) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.018)، أي إن متغير المعرفة التكنولوجية يفـسر ما نسبته (18.0 %) من التغيرات في جودة القرارات الادارية، إضافة إلى ذلك فأن قيمـة الاثـر الكلي على جودة القرارات الادارية قد بلغ (0.085) ، وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة عنده (2.214) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية العدمية

الفرعية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة التكنولوجية على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

الفرضية الفرعية الخامسة H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة العميقة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار أثر المعرفة العميقة على جودة القرارات الادارية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جـــودة القرارات الادارية	0.328	0.108	33.198	1 275 276	0.000	المعرفة العميقة	0.294	0.051	5.762	0.000

*** يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)**

تظهر نتائج جدول (20) إن نموذج الانحدار البسيط للمتغير المستقل المعرفة العميقة على المتغير التابع جودة القرارات الادارية معنوي بدلالة إحصائية (0.05) ، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (33.198) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.108)، أي إن متغير المعرفة العميقة يفسر ما نسبته (10.8 %) من التغيرات في جودة القرارات الادارية، إضافة إلى ذلك فأن قيمة الاثر الكلي على جودة القرارات الادارية قد بلغ (0.294) ، وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة عنده (5.762) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية العدمية

الفرعية الخامسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة العميقة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

الفرضية الرئيسية الثانية H02:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية الفرعية الأولى H02-1

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام الاردني تعزى لمتغير الجنس.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث اثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في الوزارات تبعاً لمتغير الجنس.

النوع الاجتماعي	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
الذكور	0.251	0.063	12.714	0.000	3.566	0.000	رفض
الاناث	0.119	0.014	1.206	0.275	1.098	0.275	قبول

يشير الجدول (21) الى ان أثر المعرفة على القرارات الادارية كان ذو دلالة احصائية حيث كانت قيمة F تساوي (12.714) وبمستوى دلالة (0.000) ، أما بالنسبة للإناث فقد كان الأثر غير دال إحصائياً حيث كانت قيمة F تساوي (1.206) وبمستوى دلالة (0.275)، ولهذا فاننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل بوجود فروق في أثر المعرفة على القرارات الادارية تعزى لمتغير الجنس. وهذا قد يعزى لكون المجتمعات العربية هي مجتمعات ذكورية، بالتالي كان السبق للرجل للوصول الى المستويات الادارية العليا الذي يهتم في الحصول على المعرفة وتوظيفها في صنع القرارات.

الفرضية الفرعية الثانية H02-2

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى لمتغير العمر.

جدول (22)
نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث اثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في الوزارات تبعاً لمتغير العمر.

العمر	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
أقل من 24	0.094	0.009	0.108	0.748	-0.329	0.748	**قبول**
25- 34	0.574	0.330	16.730	0.000	4.090	0.000	**رفض**
35 – 44	0.193	0.037	2.579	0.113	1.606	0.113	**قبول**
45 فأكثر	0.178	0.032	5.081	0.026	2.254	0.026	**رفض**

يشير الجدول (22) الى ان أثر المعرفة على جودة القرارات الادارية في الفئـات العمريـة (25-34) و (45 فأكثر) هو أثر معنوي حيث كانت مستوى الدلالة لقيم F عند هاتين الفئتـين هـو (0.000) و (0.026) على الترتيب. في حين كان الأثر في الفئتين (أقل من 24) و (35-44) غير دال احصائياً، حيث كانت مستوى الدلالة لقيم F عندهما هـو (0.748) و (0.113). ولهـذا فاننـا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل بوجود فروق في أثر المعرفة على جودة القـرارات الادارية تعزى لمتغير العمر.

ويمكن تفسير ذلك الى عدة عوامل قد يكون سببها بيئة العمل في القطاع العام، كذلك تعتبـر الفئة العمرية (25-34) هي الفئة الأفضل للتعلم والاسرع في تقبل ما هو جديد والاسـتفادة منـه، وتعتبر الفئة العمرية (45 فأكثر) هي فئة النضوج في العمر والاستفادة مـن المعرفـة والخبـرات المتراكمة خصوصاً أن هذه الفئة العمرية غالباً ما تتواجد في المستويات الادارية العليا، حيث تـؤتي المعرفة المتراكمة لهذه الفئة أكلها بشكل قرار اداري جيد.

الفرضية الفرعية الثالثة H02-3

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث اثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في الوزارات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
دبلوم فمادون	0.052	0.003	0.030	0.866	0.173	0.866	قبول
بكالوريوس	0.114	0.013	1.351	0.248	1.162	0.248	قبول
دبلوم عالي	0.441	0.195	10.650	0.002	3.263	0.002	رفض
ماجستير	0.239	0.057	4.477	0.038	2.116	0.038	رفض
دكتوراة	0.181	0.033	1.219	0.277	1.104	0.277	قبول

نلاحظ من الجدول (23) ان أثر المعرفة على جودة القرارات الادارية للحاصلين على شهادة علمية دبلوم عالي وماجستير هو أثر دال احصائياً، حيث كان مستوى الدلالة لقيم F عندهما هو (0.002) و (0.038)، أما بقية المؤهلات فلم تظهر وجود أثر معنوي حيث كان مستوى الدلالة لقيم F عند المؤهلات دبلوم فما دون، والبكالوريوس، والدكتوراة، هو على الترتيب (0.866) و(0.248) و (0.277). وهذا يشير الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في الوزارات الاردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير ذلك بأن امتزاج العلوم المكتسبة مع المعلومات المتحصلة يزيد من أهمية المعرفة المتحصل عليها، فكلما زادت مستوى التحصيل الاكاديمي ازدادت قدرة الفرد على توظيف المعرفة لخدمة القرار الاداري الجيد. وبالنسبة لحملة شهادة الدكتوراة فقد يعود عدم وجود أثر معنوي لهم بسبب قلة عددهم بالنسبة للمؤهلات الأخرى.

الفرضية الفرعية الرابعة H02-4

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (24)
نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث اثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في الوزارات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
أقل من 4	0.076	0.006	0.059	0.813	-0.242	0.813	**قبول**
5-9	0.534	0.285	16.378	0.000	4.047	0.000	**رفض**
10-14	0.122	0.015	1.292	0.259	1.137	0.259	**قبول**
15 فأكثر	0.158	0.025	3.369	0.069	1.835	0.069	**قبول**

تشير نتائج الجدول (24) ان اثر المعرفة على جودة القرار الاداري لفئة الخبرة (5-9) هو أثر ذو دلالة احصائية حيث كانت قيمة F (16.378) وبمستوى دلالة (0.000)، في حين كان الأثر غير معنوي لبقية فئات سنوات الخبرة الأخرى. حيث كانت قيم F عند الفئات (أقل من5) و (10-14) و (15 فأكثر) هي (0.059) و(1.292) و(3.369) على الترتيب، وكان مستوى الدلالة لهذه القيم هو (0.813) و(0.259) و(0.069) على الترتيب. وهنا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل بوجود فروق في أثر المعرفة على جودة القرارات الادارية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ويمكن تفسير وجود أثر للمعرفة في جودة القرار الاداري في الفئة من (5 الى 9) سنوات دون غيرها، أن هذه الفئة وبعد مرور أكثر من 5 سنوات من العمل في الوزارة تستطيع ان توظف المعرفة التي اكتسبتها في الوصول الى قرار اداري جيد. أما عدم وجود تأثير في الفئة (أقل من 4 سنوات) فقد يعود الى ان هذه الفئة في الغالب يكون همها الأول معرفة وتحديد المهام والفروض المناطة بها والقيام بها بشكل جيد وذلك بهدف الحصول على تقييم وظيفي مرتفع يضمن لها الاستمرارية في العمل. أما فئات الخبرة الأخرى فقد يكون سبب عدم وجود الأثر هو وصول هذه الفئات الى معرفة تفاصيل العمل بشكل جيد وخبرتها المتراكمة في التعامل مع الاحداث والتي عادةً

ما تكون متكررة في القطاع العام الذي تمتاز عملياته بالروتين والرتابة. وبالتالي فهي تحـتكم الـى رأيها الشخصي في اتخاذ القرار أكثر من اعتمادها على أنواع المعرفة المختلفة.

الفرضية الفرعية الخامسة H02-5

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في الوزارات تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	Sig t	نتيجة الفرضية العدمية
مدير	0.171	0.029	1.593	0.212	1.262	0.212	**قبول**
نائب مدير	0.393	0.154	3.647	0.071	1.910	0.071	**قبول**
رئيس قسم	0.217	0.047	9.828	0.002	3.135	0.002	**رفض**

تشير نتائج الجدول (25) ان أثر المعرفة على جودة القرار الاداري في المستوى الـوظيفي (رئيس قسم) هو أثر ذو دلالة احصائية حيث كانت قيمة F تـساوي (9.828) وبمـستوى دلالـة (0.002)، في حين كان الأثر للمستويات الوظيفية الأخرى (مدير) و(نائب مدير) غير معنوي حيث كانت قيم F هي (1.593) و(3.647) على الترتيب، وبمستوى دلالة (0.212) و (0.071) علـى الترتيب. وهذا يقود لرفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة ويقر بوجود فروق في أثر المعرفـة على جودة القرارات الادارية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بحاجة رؤساء الأقسام الى المعلومة والتوصل الى المعرفة لاتخاذ القـرار بحذر لكون هذه الفئة من المستوى الاداري تتعامل مع الكثير من التفاصيل في العمـل وهـي فـي مواجهة تغيرات العمل اليومية، وهذا ما لا نجده عند المدراء ونوابهم في القطاع العام الذين غالباً ما يصادقون على ما جاء في تقرير رئيس القسم، مما يجعلهم غير مضطرين في غالب الاحيان للسعي للحصول على المعرفة وتوظيفها في اتخاذ القرار سيما وان غالبيتهم ومع روتـين الأعمـال التـي يقومون بها يكتفون بما تحصل لديهم من خبرات تراكمية تجعلهم قادرين على اتخاذ القرار حـسب معرفتهم الشخصية.

الفرضية الرئيسية الثالثة H03:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على كفاءة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

جدول رقم (26)

نتائج اختبار أثر المعرفة على كفاءة القرارات الادارية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
كفــاءة القرارات الادارية	0.558	0.312	124.55	1 275 276	0.000	المعرفة	0.803	0.072	11.160	0.000

*** يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

تظهر نتائج جدول (26) إن نموذج الانحدار البسيط للمتغير المستقل المعرفة على المتغير التابع كفاءة القرارات الادارية معنوي بدلالة إحصائية (0.05 ،) حيث قيمة F المحسوبة تساوي (124.55)، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.312)، أي إن متغير المعرفة يفسر ما نسبته (31.2 %) من التغيرات في كفاءة القرارات الادارية، إضافة إلى ذلك فأن قيمة الاثر الكلي على كفاءة القرارات الادارية قد بلغ (0.803) ، وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة عنده (11.160) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على كفاءة القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

الفرضية الرئيسية الرابعة H04:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على فاعلية القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

جدول رقم (27)

نتائج اختبار أثر المعرفة على فاعلية القرارات الادارية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معامل الانحدار				
						البيان	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
فاعليــة القرارات الادارية	0.487	0.238	85.70	1 275 276	0.000	المعرفة	0.663	0.072	9.257	0.000

*** يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

تظهر نتائج جدول (27) إن نموذج الانحدار البسيط للمتغير المستقل المعرفة على المتغير التابع فاعلية القرارات الادارية معنوي بدلالة إحصائية (0.05) ، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (85.70) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.238)، أي إن متغير المعرفة يفسر ما نسبته (23.8 %) من التغيرات في فاعلية القرارات الادارية، إضافة إلى ذلك فأن قيمة الاثر الكلي على فاعلية القرارات الادارية قد بلغ (0.663) ، وهو ذو دلالة معنوية حيث قيمة t المحسوبة عنده (9.257) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمعرفة على فاعلية القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

النتائج :



من خلال التحليل الوصفي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات تم الوصول للنتائج التالية:

1- يتمتع القطاع العام في الأردن بتوافر المعرفة بأنواعها الخمسة الضمنية، والصريحة، والضحلة، والتكنولوجية، والعميقة.

2- تميزت المعرفة العميقة عن غيرها من انواع المعرفة من حيث الأهمية النسبية المرتفعة، في حين حصلت المعرفة الضحلة على أهمية نسبية أقل من الانواع الأخرى .

3- من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الأولى تم الوصول للنتائج التالية:

- تؤثر المعرفة الضمنية، الصريحة، التكنولوجية والعميقة على جودة القرارات الإدارية فـي القطاع العام الاردني.
- لا تؤثر المعرفة الضحلة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام المملكـة الاردنيـة الهاشمية .

4- من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم الوصول الى ما يلي:

- توجد فروق للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى لمتغير الجنس، حيث كان الاثر معنويا عند الذكور فقط.
- توجد فروق للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى لمتغير الخبرة، حظي فيها ذوي الخبرة من 5-9سنوات.
- توجد فروق للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تبين لنا أنه بشكل عام كلما ارتفعت المؤهلات العلمية لأفراد العينة كلما زاد تأثير المعرفة على جودة القرارات .
- توجد فروق للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام تعزى لمتغير العمر، وقد تبين أن الفروقات تميل لصالح الفئة العمرية (25-34 سنة).
- توجد فروق للمعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطـاع العـام تعـزى لمتغيـر المستوى الوظيفي.

5- من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة تبين ان المعرفة تؤثر على كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية في القطاع العام الأردني.

التوصيات :

بالاعتماد على نتائج الدراسة التي تم الوصول لها من التحليل الوصفي واختبار الفرضيات وبالرجوع الى الأدب النظري، توصي الباحثة بما يلي:

1- توصي ادارات القطاع العام بدعم كل مافيه نجاح لادارة المعرفة مثل تمكين العاملين من خلال منحهم السلطات والقوة لأداء أعمالهم، وتوفير القيادة الحكيمة القادرة على استشراف المستقبل، وتكريس اهتمام المستويات الادارية العليا بشكل اكبر في المشاركة في بناء قاعدة للمعرفة، وتحفيز مبادرات المعرفة، واستقطاب خبراء المعرفة وصناعها.
2- تفعيل عامل المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية الفعالة الذي يعتبر من أهم عوامل نجاح القرارات الادارية في القطاع العام في المملكة الاردنية الهاشمية.
3- تأكيد ضرورات العمل الجماعي وفرق العمل، الذي من شأنه ان يدعم ادارة المعرفة وتبنيها كاحدى القيم الداعمة لجودة القرارات في القطاع العام الاردني.
4- التأكيد على امتلاك التكنولوجيا اللازمة وتخصيص الموازنات اللازمة لها، ومواكبة التطورات الحاصلة في الاتصالات التي تقود الى المنظمات والحكومات الالكترونية.
5- مزج معرفة المستويات الادارية مع آليات اتخاذ القرار للوصول الى قرارات ذات فاعلية وكفاءة.
6- نشر الوعي حول اهمية اثر المعرفة على جودة وفاعلية القرارات الادارية في القطاع العام.
7- تطوير انظمة معلومات متكاملة ومتطورة في كافة الوزارت الاردنية لان كل قرار مهما كان نوعه يعتمد على نظام متكامل للمعلومات .
8- اجراء دراسات مستقبلية اخرى تبحث باثر المعرفة على عناصر اخرى مهمة داخل البيئة التنظيمية مثل الدافعية او الاداء التنظيمي او الادراك او الصراع التنظيمي .
9- اجراء دراسات مماثلة تشمل وزارات اردنية اخرى لم تشملها الدراسة الحالية.

المراجع:

- الأكلبي، علي (2008)، **ادارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- أبو النادي، مرام فؤاد (2009)، **قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نماذج مختارة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبو جزر، أماني طلعت (2005). **مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الأعرجي، عاصم، وملكاوي، حيدر (2007). أثر استخدام نظم المعلومات المحوسبة على عمليات صنع القرارات: دراسة حالة في مدينة الحسين الطبية، **المجلة العربية للإدارة**، 28 (1)، 115-133.
- باسردة، توفيق سريع علي (2006)، **تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- البوسعيدي، بدر بن سيف بن سعيد (2007)، **مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.
- البوعشي، نجيب ابراهيم علي (2003)، **صناعة واتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات العامة:** دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.
- توفيق، عبد الرحمن (2004)، **الادارة بالمعرفة: تغيير مالايمكن تغييره**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للادارة.
- جاد الرب، سيد محمد (2006)، **ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية**، القاهرة: مطبعة العشري.
- جلدة، سليم بطرس (2008)، **اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة**، ط1، عمان: الراية للنشر والتوزيع.

- حجازي، هيثم علي إبراهيم (2005). **قياس أثر إدراك المعرفة فـي توظيفهـا لـدى المنظمـات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه أنموذج لتوظيـف إدارة المعرفة،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسـات العليـا، عمـان، الأردن.
- الحواجرة، حسين جميل محمد (2009)، **العلاقة بين ممارسات ادارة الجـودة وانتقـال المعرفـة مؤسسة المواصفات والمقاييس الاردنية كحالة دراسية،** رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حسان، محمد احمد (2008) **نظم المعلومات الادارية،** الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
- الخزاعلة، خلف (2009). **أثر جودة المعلومات في اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الخشالي، شاكر جارا (2009) ، ادارة المعرفة واثرها في الاداء التنظيمي: دراسة ميدانيـة فـي الشركات الصناعية الاردنية، **المجلة العربية للادارة،** 29 (1) ، 45-65 .
- داسي، وهيبة حسين (2007) ، **ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقيية في المصارف الحكومية السورية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة دمـشق، دمـشق، سوريا.
- رشيد، بوكساني (2009)، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، **بحـوث واوراق عمـل الملتقـى الدولي،** منشورات كلية العلوم الاقتصادية : جامعة المسيلة، الجزائر، ص176-182.
- الرشيد، عادل (2000) ، اتخاذ القرار في منظمات الاعمال الصناعية الاردنية غير المدرجـة فـي دليل سوق عمان المالي: دراسة استكشافية، **دراسات،** العلوم الادارية، 27 (1) ،187-209**.**
- رزوقي، نعيمة(2004)، رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في ادارة المعرفة، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية،** مجلد(9)، العدد الثاني، 151-282 .
- الزامل، ريم(2003)، ادارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافـسة، **مجلـة العـالم الرقمـي،** العدد(16)، HTTP://SEARCH.SUHUF.NET.SA\DIGIMAG\

- الزعبي، رياض محمود حسن (2009،) **اليات عملية اتخاذ القرارات الاكاديميـة فـي الجامعـات الاردنية العامة: الواقع والاتجاهات الادارية المعاصـرة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- زغول، سندس محمد (2009) ، **تاثير تطبيق اسلوب الادارة بالحقائق على جودة القرار المتخذ في مديريات وزارة الصناعة والتجارة في الاردن**، رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، الجامعـة الأردنية، عمان، الأردن.
- سفيان، دلفوف (2008). عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية، **مجلة علوم إنسانية**، السنة السادسة (39)، WWW.ULUM.NL.
- السلمي، علي (2002)، **ادارة التميز**، دار ابو غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الشمري، انتظار أحمد جاسم و الدوري، معتز سلمان عبد الرازق (2004)، إدارة المعرفة ودورهـا في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، بحث مقدم إلى : **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي** " ، جامعة الزيتونة الخاصة، عمان ، (26_28) نيسان 2004 .
- صالح، فاتن (2009). **أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القـرارات،** رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الطاهر، علاء فرج (2010)، **ادارة المعلومات والمعرفة**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، حازم محمد (2010)، **تكنولوجية تطبيق راس المال الفكري فـي منظمـات الاعمـال**، القاهرة : السحاب للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، جودت (2007). سياق الإبداع العلمي وتحدياته بالوطن العربي وفرص المساهمة فـي بناء مجتمع المعرفة. **المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية مجتمـع المعرفة: التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي حاضراً ومستقبلاً،** جامعة السلطان قابوس، مسقط 2-4 ديسمبر 2007، ص20.
- عبوي، زيد منير (2007)، **الادارة واتجاهاتها المعاصرة**، ط1، عمان: دار دجلة .
- العدوان، شاكر أحمد (2006). **أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإداريـة فـي المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- العلواني، حسن(2009)، ادارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، **المؤتمر العربي الثاني**، عمـان، الاردن .
- العلي، عبدالستار و قنديلجي، عامر و العمري، غسان (2009)، **المدخل الى ادارة المعرفة** ، (ط2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى (2006). **المعلومات والواقع العربي،** ط1، الريـاض: دار جريـر للنـشر والتوزيع.
- عوالي، حنان وهودة، عبو (2009)، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، **مؤتمر بحـوث واوراق عمل الملتقى الدولي،** منشورات كلية العلوم الاقتصادية : جامعة المسيلة، الجزائر، ص210-219.
- همشري، عمر أحمد(2008). **مدخل الى علم المكتبات والمعلومات،** عمان: دار صفاء.
- القطارنة، زياد أحمد (2006)، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها في فاعلية المديرين فـي الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة مؤتـة، الكـرك، الأردن.
- قنديلجي، عامر(2006)، **المدخل الى ادارة المعرفة،** ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- قويدر، فورين حاج (2009)، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، **بحوث واوراق عمل الملتقـى الدولي،** منشورات كلية العلوم الاقتصادية : جامعة المسيلة، الجزائر، ص602-607.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005) ، **ادارة المعرفة،** القاهرة: منـشورات المنظمـة العربيـة للتنميـة الادارية.
- الكبيسي، عامر خضير (2004)، **ادارة المعرفة وتطوير المنظمات،** الاسكندرية : المكتب الجـامعي الحديث.
- لمبارك، امعيزة (2009)، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، **بحـوث واوراق عمـل الملتقـى الدولي،** منشورات كلية العلوم الاقتصادية : جامعة المسيلة، الجزائر، ص655-663 .
- المجالي ، آمال ياسين (2009) ، مدى توفر وظائف ادارة المعرفة واثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الخاصة، **دراسات،** العلوم الادارية، 36 (1) ، 140-166.

- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007). **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم،** ط1، عمـان :مؤسـسة الوراق للنشر والتوزيع.
- المنصور، كاسر نصر (2000)، **نظرية القرارات الادارية مفاهيم وطرائق كمية**، ط1، عمـان: دار الحامد.
- المومني، حسان عبد مفلح (2005،) **اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسـسات العامة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

كمال دسوقي(1999)، **سيكولوجية الإدارة العامة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة .

- نجم، عبود نجم (2005)، **ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليـات**، ط1، عمـان : دار الوراق للنشر والتوزيع.
- نورالدين، عصام (2010) ، **إدارة المعرفة والتكنولوجيـا الحديثـة**، عمـان: دار أسـامة للنـشر والتوزيع.
- الياسري، اكرم محسن والعامري، فاضل عباس (2007) ، القوة التنظيمية وادارة المعرفة وتاثيرهما في فاعلية المنظمة "بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقـي المخـتلط"، **المجلة العربية للادارة**، 27 (1) ، ص 111-141 .
- ياغي، محمد عبد الفتاح (2002). **اتخاذ القرارات التنظيمية،** عمان: ياسـين للخـدمات الطلابيـة والمكتبية.
- ياسين، سعد غالب (2007) ، **ادارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات**، (ط1)، عمـان: دار المنـاهج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Bouhillier, France and Shearer, Kathleen (200), Understanding knowledge Management and Information Management: The Need for an Emprical Perspective, **Information Research**, 8 (1), Retrieved From Http\Information R.Net\IR\8-1.

- Bayyavarapu, H. B. (2005). **Knowledge Management Strategies and firm Performance**. The University of Western Ontario (Canada). P 161.

- Bellinger, G., Castor, D., & Mills, A. (2004). **Data Information, Knowledge, and Wisdom**. http://www.systemes-thinking.org.

- Bjorn,E ,Munkvold, Kristin, E,and Oyvind, S, Huspy (2006). Information Systems Decision-Making, Process Characteristics and Collaboration Technology Support, **World Scientific Publishing Company**, Vol,15(2),pp179-203,**www.worldscientific.com.**

- Daft L. Richard, and Noe A. Raymond, (2001), **Organizational Behavior**, South Western Thomson Learning.

- Delong, David W (2004), **Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce**, Oxford University Press(August).

- Drucker P, (1995), The Information Excutive Truly Need, **Harvard Business Review**, Jan-Feb.

- Grieves, m, (2000). The Impact of Information Use on Decision-Making: Studies in Five Sectors, **Library Management**, Vol,22 (1), pp78-85.

- Jennifer, Rowley (2000), From Learning Organization to Knowledge Entreneur, **The Journal of Knowledge Management**, vol.4, No.1 .

- Kluges, Jurgen, Stein, Wolfarm, Light, Thomas (2001), **Knowledge Unplugged**, Pal Grave, Newyork.

- Leesr, James, (2000), **Knowledge Mamagement**, U.S.A, from http://www.proquest.umi.com\pqdweb.

- M.McCall and R. K aplan , **Whatever it Talkes : Decision Makers at work** (Englewood Cliffs N.J.Prentice – Hall , 1985).

- Marquart, Michael, J, (2002), **building The Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, U.S.A, Davis-Black Publishing Company.

- Newman ,S, (2005). Information As a tool for Management Decision-Making : A Case Study of Singapore, **Managing Information Jornal**,Vol,7(8), pp,22-68.

- Pursack, Larry (2000), **Knowledge Can it be Managed**, Presented at the IBM, Academy of Technology Conference on knowledge Management : New York.

- Ralph, Lynette Lawrence (2008). **An investigation of acknowledge management solution**, A dissertation, Southeastern University.

- Tee, Meng yew (2005). **Sharing and Cultivating Tacit Knowledge in an E-learning Environment,** A Naturalistic Study. A Dissertation, University of Kansas. USA http://www.Eric.com.

- Kidwell. J., Vander Line, K., & Johnson. S. (2000). Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education. **Education Quarterly, No. 4.**

- Lisa A. Petrides and Thad, R. N. (2003). **The Institute for the Study of Knowledge Management in Education.** California University. Vol 15. Issue 2. P4.

- McCarthy, A.F. (2006). **Knowledge management: Evaluating Strategies and Processes Used in Higher Education**. Nova Southeastern University. P207.

- Nonaka I., & Tekeuchi, H. (1995). **The Knowledge Creating Company,** New York, Oxford press NY. U.S.A.

- Sallis, E., & Jones, G. (2002). Knowledge Management in Education. Stylus Publishing. **Inc 22883 Quicksilver Drive Sterling.** VA 20166-2012 USA.

- Santo, S. (2006). Knowledge Management: An Imperative for Schools of Education, **Tec trends**, Vol. 49, No. 6, P.P 42-49.

- Sekaran, Uma, (2003), **Research Method for Business: A Skill Building Approach,** John Willey & Sons: New Delhi, India.

- Stankosky, M. (2005). **Creating the Discipline of Knowledge Management, Elsevier Burlington,** MA 01803, USA.

- Vincent, C. (2006). **Leadership in a Knowledge Society: An Examination of the Relationship Between Perceptions of Leadership and Knowledge Management Action Using a Social Action** Theory Approach. The George Washington University. P190.

أسماء المحكمين لآداة الدراسة (الإستبانة **) :**

1- أ.د. موسى اللوزي (الجامعة الاردنية).

2- د. محمد ياغي (الجامعة الاردنية).

3- د. ربحي الحسن (الجامعة الاردنية).

5- د. زعبي الزعبي (الجامعة الاردنية).

6- د. راتب صويص (الجامعة الاردنية).

7- د. بسام خضير (وزارة التعليم العالي).

8- أ.د. شاكر الخشالي (جامعة العلوم التطبيقية).

9- أ.د. محفوظ جودة (جامعة العلوم التطبيقية).

10- أ. عباس الطلافحة - رحمه ا (الجامعة الاردنية).

بسم ا الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته،،

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير فـي الادارة العامـة فـي الجامعة الاردنية بدراسة بعنوان " أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام فـي الأردن: دراسة تحليلية ".

لذا نرجو التكرم بالاجابة عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، ومؤكدين لكـم بـان البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة ولاغراض البحث العلمي فقط .

شاكرة لكم تعاونكم ،،

الباحثة

.. منى التميمي ..

المعلومات الديمغرافية:

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

1. النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. سنوات الخبرة العملية:

☐ سنوات فمادون ☐ 5-9 سنوات ☐ 10 - 14 سنة ☐ 15 سنة فاكثر

3. المؤهل العلـمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. العمر :

☐ 24 سنة فمادون ☐ 25 - 34 سنة ☐ 35 - 44 سنة ☐ 45 سنة فاكثر

5. المسمى الوظيفي:

☐ مدير ☐ نائب المدير ☐ رئيس قسم

القسم الثاني: المعرفة

	الفـقــــرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والتجارب والذكاء والقواعد الاستدلالية والحكم الشخصي.						
1	تفتقر المعرفة الضمنية الى وجود لقاءات للتشارك بالخبرة					
2	تساعدني المعرفة الضمنية في الوصول إلى قرارات سـريعة ومحددة داخل الوزارة.					
3	يصعب حصر المعرفة الضمنية وتجميعهـا وتـصنيفها وفقـا لموضوعاتها .					
4	تحول المعرفة الضمنية دون تشجيع المـوظفين علـى تبـادل المعرفة.					
5	تشجع المعرفة الضمنية على المشاركة لاتخاذ قرارات افضل					
6	تساعدني المعرفة الضمنية على تقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة التي امتلكها بالوزارة					
7	تُستخدم المعرفة الضمنية في تعاملات ومشكلات جديدة.					
8	تشجع البيئة التنظيمية اصحاب المعارف الضمنية على اظهار خبراتهم وتجاربهم .					
البعد الثاني : المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) : هي المعرفة الواضحة الملموسة من خلال الاحرف والارقام والجداول والرسومات، تتميز بانه يمكن توثيقها .						
9	تتوفر قاعدة معلوماتية تساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل.					
10	حصر الانظمة والتعليمات والنماذج والادلة الخاصة بعمل الوزارة وامكانية تبويبها الكترونيا او ورقيا .					
11	يمكن من خلال المعرفة الصريحة الإطـلاع علـى تجـارب					

	الفـقـــرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	وقصص نجاح لمنظمات أخرى .					
12	تتمثل مخرجات المعرفة الصريحة في تقارير دورية وتقـارير خاصة يطلبها المديرون بشأن مشكلات محددة.					
13	تساعد المعرفة الصريحة على اتخاذ القرارات تبعا للمعرفـة العلميـة المتقدمة					
14	تساعد المعرفة الصريحة على تقليل معوقات الحصول على المعرفـة والمعلومة اللازمة .					
15	تساعد المعرفة الصريحة على استخدام تقنيات البحث الحديثـة التـي تسهل عملية اتخاذ القرار.					
البعد الثالث: المعرفة الضحلة (Shallow Knowledge): **هي معرفة تستوفي شروط فهم المشكلة وتستوعب نطاق المساحة التي تمتد اليها المشكلة، لكنها تبقى معرفة سطحية لها درجة اقل من اليقين والاعتقاد .**						
16	تحتاج المعرفة المعلن عنها داخل الوزارة الى خبرة تراكميـة كبيرة.					
17	ثقافة تشجيع المشاركة في الخبرة غير مطبقة بالوزارة .					
18	تلبي المعرفة الضحلة متطلبات اتخاذ القرار الفعال .					
19	تحول المعرفة الضحلة دون الحصول على معلومات كافيـة لـصنع القرار على نحو سليم ومدروس .					
20	تعطي المعرفة الضحلة شمولية لتكوين فهم مشترك حـول القـرارات والتصورات المتكاملة .					
البعد الرابع: المعرفة التكنولوجية (Know - How) : **أي معرفة كيف، وهي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل .**						
21	تمكنني المعرفة التكنولوجية المتوفرة من ادراك الابعاد والمفـاهيم الشاملة المتعلقة بالقرار .					

	الفـقــــرات	**موافق بشدة**	**موافق**	**موافق الى حد ما**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
22	تساعدني المعرفة التكنولوجية على توفير رصيد ضخم مــن المعلومات والتي احتاجها عند اتخاذ أي قرار.					
23	تساعدني الخبرة في مجال استخدام محركات البحث على إيجاد حلول كثيرة قد احتاجها عند اتخاذ القرار.					
24	تساعدني المعرفة التكنولوجية على القضاء على هدر الوقت والجهد					
25	توفر التكنولوجيا الخبرة في تحديد ومراجعة وتطوير المفــاهيم التــي يتطلبها التطوير المستمر للقرارات المناسبة.					
26	توفر المعرفة التكنولوجية الاساليب الحديثة لحل المشكلات.					
27	تسهم المعرفة التكنولوجية في تبسيط كل عمليات ادارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيــق واســترجاع للمعرفة.					
28	تسهم المعرفة التكنولوجية في تحسين تدفق المعلومات لغرض انجاز الاهداف.					
البعد الخامس: المعرفة العميقة : هي غنية بمحتواها، بعيدة في تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة وشاملة في الحلول التي تتضمنها وتنتج عادة عن تراكم الخبرات عبر السنين.						
29	تساعد المعرفة العميقة في إيضاح المشكلة المطروحة وما يرتبط بذلك من خلفيات ومسببات ودوافع.					
30	تساعدني المعرفة العميقة في تقديم التصورات وتحديد البدائل المتعلقة باتخاذ القرار الاداري.					
31	اعتبر المعرفة العميقة هي رؤية متكاملة بعيدة المدى .					
32	سعيي المتواصل في البحث والاطلاع يزيــد مــن عمــق معرفتــي ويساعدني على اتخاذ القرار السليم .					
33	تجنبني المعرفة العميقة التعرض لتكرار اخطــاء الاخــرين وتحمــل الاعباء الناتجة عن الاجتهاد في التجارب والمحاولات.					

القسم الثالث: جودة القرارات الإدارية.

	الفقــــرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
	البعد الأول: كفاءة القرارات الإدارية (اداء العمل بطريقة صحيحة).					
34	اشعر بالرضا عن نتائج القرارات الادارية المتخذة.					
35	يساعدني توفر قاعدة جيدة بالوزارة علـى اتخـاذ القـرارات الادارية بجهد اقل.					
36	اهتم بمتابعة القرارات الادارية اثناء تنفيذها.					
37	توصل المعرفة اكبر كمية من المعلومات بطريقة اكثـر دقـة بسرعة اكبر ممايعني زيادة كفاءة القرار .					
38	اهتم بقياس ومراجعة الاثار والنتائج المترتبة على قراراتي.					
39	تقلّل المعرفة من الوقت اللازم للحـصول علـى المعلومـات والوصول إلى القرار الجيد.					
40	تسهم المعرفة في رفع كفاءة عمليات الاتصال بما يؤثر على جودة القرارات الادارية .					
41	غالبا مايتم اتخاذ القرار بوقت اقصر من الوقت المخطط له .					
42	اتاكد من صحة ومصادر أي معلومات قبل اتخاذ أي قرار.					
	البعد الثاني : فاعلية القرارات الادارية (اداء العمل الصحيح).					
43	تتسم قراراتي بانها تؤخذ بالوقت المناسب .					
44	تحقق قراراتي الاهداف المرجوة منها .					
45	توفر المعرفة المعلومات الملائمة والكافية والتي تزيد من فعالية قراراتي .					
46	اعدل بعض القرارات الادارية بعد اتخاذها .					
47	الغي بعض القرارات الادارية بعد اتخاذها .					
48	استخدام المعرفة ادى الى اعطاء شـكل افـضل للمعلومـات ممايسهل التعامل معها في اتخاذ القرار.					
49	تتم مشاركة العاملين في مراحل عملية اتخاذ القرارات .					
50	تساعد المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالـة بدقـة ووضوح.					

الملاحــق

الموافقة المستنيرة

بسم الله الرحمن الرحيم

أنا - - - - - - - - - - - - - - - - - - -

أوافق على المشاركة بملأ الاستبيان كأحد افراد العينة المطلوبة للدراسة بعنوان " اثر المعرفة على جودة القرارات الادارية في القطاع العام في الاردن : دراسة تحليلية "وهي رسالة ماجستير للباحثة منى التميمي بعد الاطلاع عليه , وأؤكد ان موافقتي من باب تقديم المساعدة والدعم للمكتبة العربية دون أي مقابل مادي .

التاريخ:

التوقيع:



وزارة الخارجية

الرقم 11/10/23032

التاريخ 2011/1/12

الموافق

السادة مدراء الإدارات والوحدات والمكاتب

تقوم طالبة الماجستير في الإدارة العامة الآنسة منى التميمي من الجامعة الأردنية بدراسة بعنوان **" أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام في الأردن"** .

نرجو التكرم بإجابة جميع فقرات الاستبانة من قبل سعادتكم بدقة وموضوعية، وبدون ذكر الإسم. علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها لإغراض البحث العلمي فقط. وقد ترون أيضاً تزويد مساعديكم ورؤساء الأقسام بدائرتكم بصورة عنها لنفس الغاية.

واقبلوا فائق الاحترام

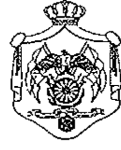
وزير الخارجية

ناصر جوده

مدير وحدة التطوير الاداري

السفير صقر ملكاوي

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة الصحة

الرقم تطوير/متدربين/٢

التاريخ ....

الموافق ١٠/١/٢٠١٢

مدير إدارة ------------

مدير ---------------

تحية طيبة وبعد ،،،

أرفق طياً صورة عن كتاب رئيس لجنة أخلاقيات البحث العلمي رقم م ب أ/ لجنة أخلاقيات /٣٤٦ تاريخ ٢٠١٢/١/٨ بخصوص السماح لطالبة الماجستير **منى فريح التميمي** من قسم الإدارة العامة في كلية الأعمال / الجامعة الأردنية إجراء بحث بعنوان :-

(أثر المعرفة على جودة القرارات الإدارية في القطاع العام في الأردن : دراسة تحليلية)

وذلك عن طريق توزيع الإستبيان المرفق صورة عنه على المدراء والمساعدين ورؤساء الأقسام في وزارة الصحة .

أرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم تسهيل مهمة الباحثة أعلاه .

واقبلوا الإحترام ،،،

مدير تطوير الموارد البشرية

الدكتور أيوب السيايدة

نسخة / الملف

س م

عدد الباحثين (١)

THE EFFECT OF KNOWLEDGE ON THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE DEISIONS IN THE PUBLIC SECTOR IN JORDAN: AN ANALYTICAL STUDY

By

Muna AL Tamimi

Supervisor

Dr. Moussa Al Lawzi, Prof.

ABSTRACT

The study aims to discover the effect of knowledge (Implicit, explicit, technological, shallow, and deep) on quality of administrative decisions at the public sector in Jordan also to discover the effect of demographic and Job variables towards the relationship between knowledge and the quality of administrative decisions at the public sector in the Hashemite Kingdom of Jordan To achieve the study aims and answer who Its questions questionnaire was constructed and distributed to the sample of (300) persons were managers and their deputies, chief of departments in (5) Jordanian ministries. Retrieved (289) questionnaires and after checking of them (11) questionnaire were excluded because there are not suitable for research, and thus the number of questionnaires that have been discharged (277) questionnaires appropriate statistical methods were used for analyzing study data and test hypotheses.

- The most important findings of this study there are statistically significant effects at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) for explicit, implicit deep and technological Knowledge on quality of administrative decisions at the public sector in Jordan also the result of the study shows there are not statistically significant effects at the

significance level ($0.05 \geq \alpha$) for shallow knowledge on quality of administrative decisions at the public sector in Jordan.

- The study has several recommendations the most important of them that public sector departments must look for support the success of knowledge management, as well as activation of worker participation, which is one of the most important factors in the success of tacit knowledge also develop integrated advanced information systems in all Jordanian ministries because every decision whatsoever depends on an integrated information system.